

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Proposal of Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing
Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Šárka Brijová
doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Šárka Brijová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku

Proposal of Implementation of the Balanced Scorecard Method in a
Manufacturing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Návrh implementace metody BSC ve výrobním podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
PARMENTER, David. *Key performance indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3. vyd. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2015. 448 p. ISBN 978-1-118-92510-2.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020




doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 24. 4. 2020


Šárka Brijová

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	6
2.1	Způsoby hodnocení výkonnosti podniku	6
2.1.1	Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku.....	7
2.1.2	Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku.....	14
2.1.3	Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku	15
2.2	Vymezení metody Balanced Scorecard	16
2.2.1	Strategická mapa	18
2.2.2	Finanční perspektiva	19
2.2.3	Zákaznická perspektiva.....	21
2.2.4	Perspektiva interních podnikových procesů	25
2.2.5	Perspektiva učení se a růstu	27
2.2.6	Přínosy, omezení a bariéry metody Balanced Scorecard.....	29
2.3	Přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard	31
2.3.1	Přístup k tvorbě metody BSC dle Kaplan a Norton.....	31
2.3.2	Přístup k tvorbě metody BSC dle Vysušil	32
2.3.3	Přístup k tvorbě metody BSC dle Parmanter	36
2.4	Vlastní postupové kroky realizované při implementaci metody BSC	37
3	Návrh implementace metody BSC ve výrobním podniku	39
3.1	Charakteristika podniku Ifin, s. r. o.....	39
3.1.1	Historie podniku	42
3.1.2	Současný přístup k hodnocení výkonnosti podniku	42
3.2	Analýza jednotlivých perspektiv metody BSC společnosti Ifin, s. r. o.....	43
3.2.1	Finanční perspektiva	43
3.2.2	Zákaznická perspektiva.....	47
3.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů	50
3.2.4	Perspektiva učení se a růstu	52
3.3	Odvození strategických cílů	56
3.4	Vybudování vztahu příčin a následků	57
3.5	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	57
4	Shrnutí, návrhy a doporučení	63
4.1	Shrnutí	63
4.2	Návrhy a doporučení	64
4.2.1	Stanovení strategických akcí	65
4.2.2	Implementace metody BSC ve společnosti Ifin, s. r. o.....	67

4.2.3	Návrh modelu metody Balanced Scorecard.....	69
5	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam zkratek	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V minulosti byla výkonnost firmy sledována výhradně pomocí finančních ukazatelů. Při hodnocení výkonnosti firmy je však důležité měřit jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Jedním z komplexních nástrojů pro vyhodnocování výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard, která pomáhá převést strategii firmy do konkrétních plánů a měřítek a vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie. V metodě BSC jsou zachována finanční měřítka, která jsou doplněna o další tři perspektivy tvořící nový rámec systému měření výkonnosti.

V teoreticko-metodologické části bude popsána výkonnost podniku včetně jejich přístupů k hodnocení. Poté bude představena metoda Balanced Scorecard a budou popsány jednotlivé perspektivy. Následně budou zmíněny přínosy, bariéry a omezení metody Balanced Scorecard. Budou vymezeny přístupy k tvorbě metody BSC dle vybraných autorů. V závěru teoreticko-metodologické části budou nastíněny vlastní postupové kroky navržené pro implementaci metody Balanced Scorecard v podniku.

V praktické části bude charakterizován vybraný výrobní podnik. Konkrétně bude vymezen předmět podnikání, popsána historie společnosti a současný přístup k hodnocení výkonnosti. Následně bude proveden rozbor každé ze všech čtyř jednotlivých perspektiv, budou určeny strategické cíle a vazby mezi nimi. Poté budou stanoveny měřítka strategických cílů a pro každé měřítko bude stanovena cílová hodnota. Na závěr následuje shrnutí zjištěných výsledků z rozboru jednotlivých perspektiv. Ty budou použity k vymezení návrhu a doporučení pro implementaci metody Balanced Scorecard v podniku.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku, který se zabývá polygrafickou činností. Návrh implementace je proveden na základě realizovaných analýz finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Následně budou odvozeny strategické cíle, které budou zaznamenány do strategické mapy. Ke každému strategickému cíli budou přiřazena měřítka a jejich požadované hodnoty. Následně budou ke každému strategickému cíli přiřazeny strategické akce, které by měly vést k jejich naplnění. Model implementace metody BSC bude vytvořen v programu BSC Designer.

2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V kapitole je podrobně popsána výkonnost podniku včetně jejich přístupů k hodnocení. Následuje představení metody Balanced Scorecard, popis jednotlivých perspektiv, přínosů, bariér a omezení. Poté jsou charakterizovány přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard podle vybraných autorů. Závěr kapitoly je věnován návržení vlastních postupových kroků při implementaci metody Balanced Scorecard.

2.1 Způsoby hodnocení výkonnosti podniku

Existuje mnoho různých definic pro výkonnost. Kubíčková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že výkonná firma vytváří a prodává produkty či nabízí služby akceptované zákazníkem a zároveň efektivně zvládá firemní procesy pomocí nejefektivnějších metod řízení, a to s cílem dlouhodobého a cílevědomého zvyšování celkové výsledné hodnoty firmy prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti.

Podle Wagner (2009) je výkonnost podniku charakterizována jako způsob nebo průběh, jakým podnik vykonává určitou činnost na základě podobnosti s výchozím způsobem průběhu této činnosti. Aby mohla být tato charakteristika interpretována, musí být splněn předpoklad schopnosti porovnání zkoumaného a výchozího jevu dle stanovené kritériální škály.

Knápková a kol. (2017) říká, že výkonnost podniku všeobecně zahrnuje všechny oblasti činností podniku, které musí být spojeny tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence.

Kiseľáková a Šoltés (2017) rozlišují dvě kategorie výkonnosti podniku, a to výkonnost podniku jako celku a výkonnost podniku z hlediska jeho vlastníků. Výkonnost podniku jako celku je vystihována především tradičními ukazateli výkonnosti, kdežto výkonnost podniku z hlediska jeho vlastníků je vystihována především moderními ukazateli výkonnosti. Za výkonností podniku stojí jak finanční ukazatele, které mohou být orientované na ziskovost, anebo na růst hodnoty podniku, tak i nefinanční ukazatele, které vycházejí z podnikové strategie a definovaných strategických cílů, např. benchmarking neboli mezipodnikové srovnávání, Balanced Scorecard, což je strategický a manažerský systém hodnocení a řízení podniku, anebo outsourcing, čímž rozumíme převedení vnitropodnikových aktivit nesouvisejících s hlavní činností podniku na externí subjekt.

Dle Wagner (2009) je výkonnost posuzována pomocí primárních či sekundárních kritérií. U primárních kritérií výkonnosti je výkonnost subjektu popisována až po ukončení dané činnosti. U sekundárních kritérií výkonnosti je možno popsat výkonnost subjektu již v průběhu činnosti. Sekundární měřítka musí být odvozena od měřítek primárních. Takto odvozená měřítka vykazující nenulové hodnoty zkoumané činnosti lze průběžně srovnávat a interpretovat. Podstatou výkonnosti podniku musí být propojená a vzájemně vyvážená měřítka.

Šulák a Vacík (2005) rozdělují přístupy k měření výkonnosti na tradiční, moderní a komplexní.

2.1.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku

Podle Růčková (2019) jsou tradiční přístupy k měření výkonnosti podniku založeny na položkách z účetních výkazů a údajích z dalších zdrojů, nebo na číslech, která jsou z nich odvozená. Podstatnou roli sehrává časové hledisko, a proto je důležité rozlišování stavových a tokových veličin. Stavové veličiny jsou vztaženy k určitému časovému okamžiku a jsou brány z rozvahy, kdežto tokové veličiny jsou vztaženy k určitému časovému intervalu a jsou brány z výkazu zisku a ztráty. Čím kratší bude doba, za kterou je firma posuzována, tím méně informací bude k dispozici a tím více nepřesností může být objeveno při interpretaci výsledků.

Růčková (2015) tvrdí, že tradiční přístupy pracují s tradičními ukazateli. Ty bývají používány ve finanční analýze a posuzují finanční zdraví podniku. Tradiční ukazatelé jsou rozčleněny do následujících skupin:

1. absolutní ukazatele,
2. rozdílové ukazatele,
3. poměrové ukazatele.

Ad 1) Absolutní ukazatele. Růčková (2019) říká, že absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů, avšak tento přístup je poměrně omezený, jelikož nezpracovává žádnou matematickou metodu. Výsledkem analýzy absolutních ukazatelů je horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza (analýza trendů) se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Vertikální analýza (procentní rozbor) se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Aplikace této metody usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím.

Ad 2) Rozdílové ukazatele. Růčková (2019) tvrdí, že rozdílové ukazatele jsou vypočítávány jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Jsou důležité zejména v oblasti řízení oběžných aktiv a řízení likvidity. Za nejčastěji používaný rozdílový ukazatel bývá považován čistý pracovní kapitál (ČPK), což je část oběžného majetku financována z dlouhodobých zdrojů, která slouží k plynulosti výrobního procesu.

Ad 3) Poměrové ukazatele. Podle Růčková (2019) jsou poměrové ukazatele nejpočetnější a také nejvyužívanější skupinou ukazatelů. Jsou definovány jako podíl dvou položek, nejčastěji ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele pak vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Pomocí poměrových ukazatelů bývají prováděna různá časová srovnání. Do této skupiny ukazatelů zahrnujeme ukazatele:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele aktivity.

Ad a) Ukazatele likvidity. Růčková (2019) tvrdí, že likvidita může být chápána ve dvou pojetích, a to jako likvidita určité složky majetku nebo k likvidita podniku. Likvidita určité složky majetku je představována schopností dané složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Likviditou podniku je myšleno vyjádření schopnosti podniku včas uhradit své platební závazky. Z hlediska názvu a obsahu ukazatelů jsou zpravidla používány tři ukazatelé, a to ukazatel okamžité likvidity, ukazatel pohotové likvidity a ukazatel běžné likvidity.

Okamžitá likvidita. Podle Růčková (2019) bývá okamžitá likvidita označována jako likvidita 1. stupně nebo také cash ratio. Zahrnuje jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pohotové platební prostředky zahrnují sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Nedodržení předepsaných hodnot okamžité likvidity ještě nemusí znamenat finanční problémy. Vzorec pro výpočet okamžité likvidity je následující (Růčková, 2019):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.1)$$

Doporučená hodnota pro Českou republiku se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,6.

Pohotová likvidita. Růčková (2019) tvrdí, že pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. stupně nebo také acid test. Pokud by ukazatel dosahoval hodnoty 1, byl by podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by byl nucen prodávat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bývá výhodnější pro věřitele, není však příznivá pro akcionáře a vedení podniku, protože velký objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší jen velmi malý anebo žádný úrok. Vzorec pro výpočet pohotové likvidity je následující (Růčková, 2019):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.2)$$

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 až 1,5.

Běžná likvidita. Běžná likvidita nebo také celková likvidita bývá označována jako likvidita 3. stupně nebo také current ratio. Růčková (2019) říká, že běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Jednodušeji řečeno běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Vzorec pro výpočet běžné likvidity je vyjádřen takto (Růčková, 2019):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.3)$$

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5.

Ad b) Ukazatele rentability. Růčková (2019) definuje rentabilitu jako měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability je nejčastěji vycházeno ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. V časové řadě by měly mít rostoucí tendenci. Obecně bývá rentabilita vyjadřována jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu. V praxi jsou ke zjišťování rentability využívány nejvíce následující ukazatele: rentabilita aktiv (ROA),

rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv. Růčková (2019) tvrdí, že rentabilita aktiv nebo také rentabilita celkového vloženého kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. ROA je odrazem celkové výnosnosti kapitálu bez ohledu na zdroje, z jakých byly podnikatelské činnosti financovány. Položkou celkového vloženého kapitálu rozumíme celková aktiva. Vzorec pro výpočet rentability aktiv je (Růčková, 2019):

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.4)$$

Je vhodné, aby ukazatel rentability aktiv dosahoval co nejvyšší hodnoty.

Rentabilita vlastního kapitálu. Podle Růčková (2019) vyjadřuje rentabilita vlastního kapitálu výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjišťovat reprodukci a její intenzitu odpovídající riziku investice. Vlastní kapitál je porovnáván se ziskem. Nejčastěji bývá používán zisk po zdanění (EAT), protože je konečným efektem, který kapitál přináší jeho vlastníkům. ROE by měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu je následující (Růčková, 2019):

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Je žádoucí, aby ukazatel dosahoval co nejvyšší hodnoty.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu. Podle Růčková (2019) je na tento ukazatel potřeba nahlížet z pohledu strany pasiv, jelikož do výpočtu budou vstupovat dlouhodobé dluhy (emitované obligace a dlouhodobé bankovní úvěry) a vlastní kapitál. ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv podniku financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Vyjadřuje tedy efektivnost hospodaření společnosti. Vzorec pro výpočet rentability celkového investovaného kapitálu vypadá následovně (Růčková, 2019):

$$\text{Rentabilita celkového investovaného kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Je žádoucí, aby ukazatel dosahoval co nejvyšší hodnoty.

Rentabilita tržeb. Růčková (2019) vymezuje rentabilitu tržeb jako ukazatel představující poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby. ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Vzorec pro výpočet rentability tržeb je následující (Růčková, 2019):

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 10 %.

Ad c) Ukazatele zadluženosti. Jak uvádí Růčková (2019) ve své knize, pojem „zadluženost“ znamená skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Je důležité nalézt optimální vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Při vhodném poměru vlastních a cizích zdrojů je možné dosáhnout vyšší výnosnosti. Ukazatele zadluženosti jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Ukazují, v jakém poměru jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Nejčastěji jsou využívány tyto tři ukazatele zadluženosti: Ukazatel celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatel celkové zadluženosti. Kubíčková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že ukazatel je podílem cizích zdrojů na jejich celkovém objemu. Podíl by měl činit 50 %. Podíl vyšší než 50 % představuje vyšší zadluženost, podíl nižší než 50 % představuje zadluženost nižší. Je však třeba přihlížet i ke struktuře cizích zdrojů, jelikož vysoký podíl cizích zdrojů ještě nelze hodnotit jako prvek finanční nestability. Poskytovatelé cizího kapitálu mají zájem na co nejnížší hodnotě tohoto ukazatele. Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti je následující (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Pro věřitele je žádoucí, aby ukazatel dosahoval co nejnížší hodnoty.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. Kubičková a Jindřichovská (2015) ve své knize uvádí, že ukazatel vypovídá o zatížení vlastního kapitálu dlouhodobými dluhy. Za cizí zdroje jsou zde považovány pouze ty, které mají dobu splatnosti delší než jedno období. Vyšší hodnota, než je hodnota doporučená, vyjadřuje vyšší věřitelské riziko, jelikož by v případě nutného splacení veškerých dlouhodobých dluhů nebyl dostatek prostředků. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je vyjádřena vztahem (Kubičková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.9)$$

Doporučená hodnota při výpočtu ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu je 1.

Ukazatel úrokového krytí. Kubičková a Jindřichovská (2015) uvádí, že ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost vytvářet zdroje na úhradu úroků, tudíž vypovídá o tom, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. Akcionářům je tedy poskytována informace o tom, zda je podnik schopen splácet dluhy. Věřitelům je poskytována informace o tom, jak jsou zajištěny závazky z přijatých úvěrů a půjček. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší má podnik schopnost splácet úroky a úvěry a tím vyšší je jeho důvěryhodnost. Hodnotu ukazatele úrokového krytí lze vypočítat tímto vztahem (Kubičková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}. \quad (2.10)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 5.

Ad 4) Ukazatele aktivity. Podle Kubičková a Jindřichovská (2015) měří ukazatele aktivity schopnost využívat majetek produktivně, a to ve vztahu k časovému fondu. Jsou to základní ukazatele efektivnosti procesů v podniku, která má bezprostřední vliv na výši zisku, rentabilitu aktiv i na vlastní kapitál. Podstatou procesů probíhajících v podniku je postupná přeměna forem, kterých kapitál investovaný do podniku nabývá. Každý dokončený koloběh přináší zisk, a čím vícekrát se koloběh uskuteční, tím většího objemu zisku je dosaženo. Ukazatele aktivity tedy slouží k řízení a optimalizaci oběžných aktiv. Existují dva typy ukazatelů aktivity, jedním je doba obratu a druhým rychlost obratu neboli počet obrátek. Doba obratu vyjadřuje počet dní, za které se přemění

prostředky z nepeněžní formy znovu do peněžní. Rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát se za vymezený časový úsek položka obrátí. Mezi nejčastější ukazatele aktivity jsou řazeny: obrat aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Obrat aktiv. Kubíčková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že obrat aktiv měří rychlost využití celkového majetku. Je používám pro mezipodnikové srovnávání. Výsledná hodnota obratu aktiv vypovídá o tom, kolikrát je možné obnovit celková aktiva z ročních tržeb. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím efektivnější je využití majetku podniku. Vzorec pro výpočet obratu aktiv vypadá následovně (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.11)$$

Doporučená hodnota pro obrat aktiv je minimálně 1. Je žádoucí, aby ukazatel dosahoval co nejvyšší hodnoty.

Doba obratu aktiv. Jak tvrdí Kubíčková a Jindřichovská (2015), ukazatel doby obratu aktiv poskytuje informace o tom, za jak dlouhou dobu jsou aktiva pokryta tržbami. Tento ukazatel je nejčastěji počítán ve dnech. Vzorec pro výpočet doby obratu aktiv je následující (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.12)$$

Doporučuje se, aby doba obratu aktiv byla co nejkratší.

Doba obratu zásob. Jak tvrdí Kubíčková a Jindřichovská (2015), dobou obratu zásob je vyjadřována doba, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob, tudíž za jak dlouho se přemění do další formy. Hodnotu doby obratu zásob lze vypočítat tímto vztahem (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.13)$$

Je žádoucí, aby doba obratu zásob byla co nejnižší.

Doba obratu pohledávek. Podle Kubíčková a Jindřichovská (2015) vypovídá doba obratu pohledávek o tom, za jak dlouho se pohledávky přemění zpátky na formu peněžních prostředků, resp. vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou se majetek podniku v daném roce vyskytoval v podobě pohledávek. Čím je tato hodnota nižší, tím rychleji podnik získává prostředky vázané v pohledávkách. Pro výpočet doby obratu pohledávek bývá použit následující vzorec (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.14)$$

Doporučená hodnoty doby obratu pohledávek je co nejnižší.

Doba obratu závazků. Jak říká Kubíčková a Jindřichovská (2015), ukazatel doby obratu závazků měří dobu, za jakou jsou v průměru krátkodobé závazky uhrazovány, resp. kolikrát je možné z dosažených tržeb uhradit aktuální stav krátkodobých závazků. Vzorec pro výpočet doby obratu závazků je následující (Kubíčková a Jindřichovská, 2015):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.15)$$

Je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele klesala.

2.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku

Jak uvádí Růčková (2019) ve své knize, úkolem moderních ukazatelů je překonávat dosavadní nedostatky proti tradičním účetním ukazatelům a umožňovat jejich vazbu na všechny úrovně řízení. Moderní přístupy lépe vystihují naplnění klasického základního podnikatelského cíle, a to zvyšování tržní hodnoty podniku. Mezi nejznámější ukazatele patří ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA) a diskontované cash flow (DCF).

Ekonomická přidaná hodnota je nejlepším dostupným nástrojem měření hodnoty, jak uvádí Kubíčková a Jindřichovská (2015). EVA měří ekonomický, nikoli pouze účetní zisk. Ukazatelem EVA je vyjádřen rozdíl mezi náklady kapitálu a výnosy kapitálu. EVA je vhodným nástrojem pro vyjádření hodnoty celého podniku či jejich jednotlivých divizí. Čím vyšší je hodnota ukazatele EVA, tím větší hodnotu přináší vlastníkům. Tento ukazatel je ovlivňován velikostí podniku.

Kubíčková a Jindřichovská (2015) definují hodnotu přidanou trhem neboli tržní přidanou hodnotu jako rozdíl mezi současnou tržní hodnotou firmy a hodnotou přidanou vlastníky firmy, která bere v úvahu finanční strukturu a s ní spojené náklady. MVA označuje velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. Měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu a vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů).

Podle Růčková (2019) zajímá diskontované cash flow investory při hodnocení výhodnosti jejich investice na základě čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta.

2.1.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku

Fotr a kol. (2017) uvádí, že základem systémů komplexního hodnocení výkonnosti společností je určení vhodného souboru kritérií hodnocení. Nejvíce používanými kritérii jsou kritéria ekonomická, která posuzují vývoj ekonomických veličin, změny v majetku a případně kapitálu podnikatelských subjektů. Je důležité do hodnocení zavést také mimoekonomické ukazatele, jimiž lze interpretovat cíle výkonnostního růstu. Mezi mimoekonomické ukazatele mohou být zahrnuty tyto ukazatele: postavení společnosti na trhu, inovační potenciál, technická úroveň provozní základny, úroveň pracovníků aj. Mezi komplexní přístupy měření výkonnosti podniku patří např. evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) a metoda Balanced Scorecard (BSC).

Podle Marinič (2008) je evropský model podnikatelské úspěšnosti založen na devíti hlavních kritériích. Pět z nich, která jsou označována jako nástroje a prostředky, představuje firemní dovednosti. Ty jsou nezbytné pro naplnění základních cílů společnosti, tzv. podnikatelské úspěšnosti. Další čtyři kritéria, označovaná jako výsledky, obsahují posouzení úspěšnosti nebo přiblížení se ke splnění stanovených cílů. Všechna hlavní kritéria mají vlastní absolutní a relativní hodnotu, která je vyjádřena jako procentní podíl, a tudíž i svou váhu v celkové 100% hodnotě modelu. Celková hodnota kritérií představuje v každé z oblastí (nástrojů a prostředků, výsledků) 50 %.

Jak tvrdí Pavelková a Knápková (2009), evropský model podnikatelské úspěšnosti slouží jako nástroj pro sebehodnocení podniku. Navazuje na systém certifikací ISO 9000 a umožňuje manažerům zjistit, zda podnik směřuje správně, porovnávat podnik s jinými podniky a určit oblasti pro zlepšení.

Podle Kaplan a Norton (2007) je Balanced scorecard systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. Metoda BSC propojuje operativní a strategické řídicí procesy. Nejčastěji se používá k vyjasnění a převedení strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a sestavení cílů a sladění strategických iniciativ nebo ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost pomocí 20 až 25 ukazatelů, které jsou získány ze čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Metoda BSC je blíže popsána v následující kapitole.

2.2 Vymezení metody Balanced Scorecard

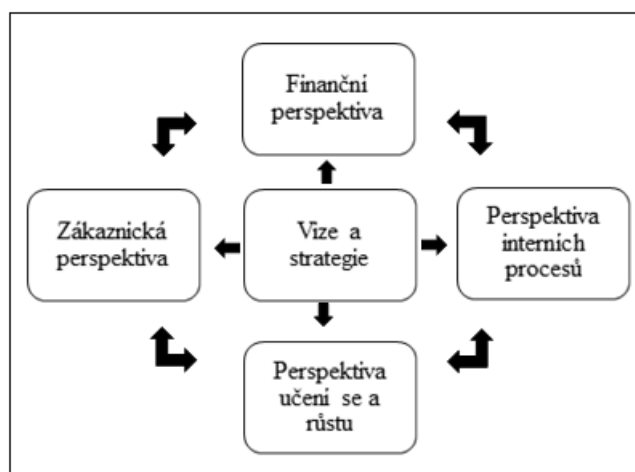
Vysušil (2004) tvrdí, že metoda Balanced Scorecard vznikla ve snaze teoretiků i praktiků podnikového managementu změnit dosavadní ustálený systém řízení v dokonalejší systém, který by byl schopen reagovat co nejrychleji a co nejlépe na turbulentní podnikové okolí. Prvním impulsem k téhle nové koncepci řízení bylo zjištění, že dosavadní systém řízení je velmi závislý na podnikovém finančním účetnictví a nestačí plnit zvýšené nároky tvorby a konkurenční náročnosti. Prvním krokem byl vznik manažerského účetnictví, což je podrobnější a jinak pojatý pohled na účetnictví. Dnes k manažerskému účetnictví patří kromě vnitropodnikového účetnictví také celá oblast kalkulace, celé rozpočetnictví a řada dalších rozhodovacích úloh. Pro řízení manažerského účetnictví byla vytvořena funkce controllera. Dalším stupněm ve vývoji řízení směrem ke zvládnutí rychlejších změn je procesní řízení, které by mohlo být prováděno stejným způsobem jak ve výrobě, tak ve správě podniku. Tento název je využíván v ekonomické oblasti. V technologické oblasti se začal používat výraz „reengineering“.

Zatím co byly tyto čtyři přístupy v různých podnicích relativně dobře aplikovány a rozvíjeny, objevil se mnohem dokonalejší návrh systému řízení, jehož autory jsou R. Kaplan a R. Norton. Svou koncepci nazvali Balanced Scorecard (BSC).

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007) ve své knize, metoda BSC představuje střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem

finančního účetnictví. BSC zachovává finanční měřítko, která vypovídají o minulých finančních transakcích a byly dostačující pro podniky průmyslové éry. Pouze finanční měřítko jsou však nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musí zvolit, aby vytvořily hodnotu. Metoda BSC doplňuje finanční měřítko minulé výkonnosti o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle společně s měřítky BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv. Tyto perspektivy jsou: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Těmito čtyřmi perspektivami je tvořen rámec BSC. Těmito perspektivami je možno určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, tudíž mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů.

Vysušil (2004) tvrdí, že změní-li se vize, strategie, anebo obojí, musí se to promítnout do všech čtyř zmíněných oblastí viz Obr. 2.1. Je nutno věnovat stejný zájem každé z těchto oblastí a nepreferovat pouze jednu.



Obr. 2.1 Základní schéma metody BSC
Zdroj: Vysušil (2004)

Metoda BSC je systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.

Podle Kaplan a Norton (2007) by BSC měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných měřítek. Měřítko představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky (pro akcionáře a zákazníky) a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Měřítko znamenají rovnováhu mezi výsledky minulého úsilí a hybnými silami budoucí výkonnosti.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že BSC propojuje operativní a strategické řídicí procesy. Nejčastěji se používá k vyjasnění a převedení strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a sestavení cílů a sladění strategických iniciativ a ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Podle Vysušil (2004) je zásadní rozdíl mezi koncepcí BSC a předchozími přístupy v tom, že BSC požaduje přesní měření výkonnosti podniku ve všech čtyřech oblastech. Každá perspektiva musí mít zcela jasně, nejlépe číselně stanoveny své cíle. Je důležité učinit rozhodnutí o měřítkách, v jakých budou tyto cíle vyjádřeny, aby mohly být kvantitativně kontrolovány. Dále je důležité rozpracovat soubor návrhů, pomocí kterých by mělo být cílů dosaženo. Nakonec musí být vyvolána vlastní iniciativa zaměstnanců na všech úrovních a ve všech výše zmíněných perspektivách.

Vysušil (2004) uvádí, že všechny ukazatele či měřítka výkonnosti ve všech čtyřech perspektivách by měly být rovnocenné, stejně kvalitní a navzájem provázané. Jakmile jsou způsoby tvorby vyvážených měřítek výkonnosti podnikem osvojena, může být každá změna rychle promítnuta do všech čtyř oblastí.

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), proces BSC začíná týmovou prací top managementu. Týmová práce top managementu spočívá v převedení strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Nejdříve musí být stanoveny finanční cíle, u kterých je nutno zvážit, zda se podnik zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cash flow. V rámci zákaznické perspektivy musí být přesně vybrány zákaznické a tržní segmenty, v nichž se manažerský tým rozhodl konkurovat. Poté, co jsou definovány finanční a zákaznické cíle, musí být stanoveny cíle a měřítka pro vlastní interní procesy, což je jedna z významných inovací a přínosů BSC. Poté jsou stanovovány cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu, během čehož se vyjasňují strategické cíle a je identifikováno několik kritických hybných sil, jimiž jsou tyto cíle podporovány.

2.2.1 Strategická mapa

Fotr a kol. (2012) uvádí, že strategická mapa BSC udává, jak strategický plán využívá nehmotný majetek v perspektivě učení se a růstu jako vyvolávající faktor zvýšení hodnoty podniku, přičemž je nutné sledovat výstupy jednotlivých perspektiv. Perspektiva učení se a růstu je vyjadřována popisem nehmotného majetku společnosti. Je nutné, aby měla perspektiva interních podnikových procesů spojitost se strategickými postupy

v rámci vize rozvoje společnosti. Zákaznická perspektiva zahrnuje plánované výsledky mající přímou vazbu na nehmotný majetek v akci. Perspektiva finanční obsahuje požadované výsledky měřené finančními ukazateli.

Fotr a kol. (2017) říká, že strategická mapa názorně ukazuje, jak jsou kombinovány strategické cíle ve všech čtyřech perspektivách BSC tak, aby byla naplněna vize společnosti. Strategická mapa ukazuje, jak jednotlivé části společnosti přispívají k její výkonnosti. Strategická mapa je složena z vertikálního řetězce, který znázorňuje příčiny a následky při současném propojení cílů, metrik a iniciativ napříč všemi perspektivami. Cíle v perspektivě učení se a růstu podporují dosažení cílů v perspektivě interních podnikových procesů, ty pak podporují dosažení cílů v perspektivě zákaznické a dosažení cílů v této perspektivě podporuje dosažení cílů v perspektivě finanční.

Dle Kaplan a Norton (2004/b) jsou strategické mapy založeny na pěti principech, které jsou:

1. strategie vyvažuje protichůdně působící síly,
2. strategie je založena na diferencované hodnotové nabídce pro zákazníka,
3. hodnota je vytvářena prostřednictvím interních podnikatelských procesů,
4. strategie se sestává ze souběžně probíhajících a vzájemně se doplňujících témat,
5. strategické vyladění určuje hodnoty nehmotných aktiv v perspektivě potenciálů (lidského, informačního a organizačního kapitálu).

2.2.2 Finanční perspektiva

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), finanční měřítka výkonnosti jsou podstatná, jelikož ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle, které se většinou týkají ziskovosti, jsou měřeny pomocí provozního zisku, ROCE nebo ekonomické přidané hodnoty (EVA). Mezi další finanční cíle mohou být zařazeny např. výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash flow.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že „ohniskem“, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC, jsou finanční cíle. Při vyvíjení finanční perspektivy BSC by měl být stanoven vhodný způsob měření strategie. Je podstatné, aby finanční cíle a měřítka jednak definovaly finanční výkonnost očekávanou od strategie a jednak sloužily ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

Podle Kaplan a Norton (2007) je možné, že se budou finanční cíle v jednotlivých fázích životního cyklu výrazně lišit. Autoři ve své publikaci uvádí tyto tři fáze: růst,

udržení, největší výnosy (sklizeň). Tyto fáze mohou být chápány také jako strategie podniku, a to strategie růstová, strategie udržení a strategie největších výnosů (sklizeň). Tyto strategie slouží k propojování finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky.

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že růstové podnikatelské jednotky se nacházejí na počátku svého životního cyklu. Charakterizuje je velký růstový potenciál jejich výrobků nebo služeb. K posouzení onoho potenciálu musí být mnohdy zmobilizovány významné zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, musí být postaveny a rozšířeny výrobní kapacity, včetně provozního zázemí, musí být investováno do systémů, infrastruktury a distribučních sítí pro podporu globálních vztahů a je důležité pěstovat a navazovat vztahy se zákazníky. V růstové fázi mohou podnikatelské jednotky pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Percentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech jsou měřítka, která budou celkovým finančním cílem pro podnikatelskou jednotku v růstové fázi.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že ve fázi udržení se pravděpodobně nachází většina podnikatelských jednotek. V této fázi podnikatelské jednotky stále přitahují investice a vyžaduje se od nich vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od takovýchto podnikatelských jednotek je očekáváno udržení svého podílu na trhu, a navíc jeho pravděpodobné zvýšení. Finančně podporovány jsou hlavně projekty, které jsou zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvyšování kapacit a na neustálé zlepšování. Většinou podnikatelských jednotek jsou ve fázi udržení používány finanční cíle zaměřené na ziskovost. Používanými měřítky jsou propojovány účetní příjmy a objem investovaného kapitálu. Těmito měřítky, pomocí kterých je hodnocena výkonnost podnikatelské jednotky, jsou: návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA).

Jak říká Kaplan a Norton (2007), fáze zralosti dosáhnou ve svém životním cyklu jen některé podniky. V této fázi chtějí podniky sklízet plody investic, které byly uskutečněny v předcházejících dvou fázích. Pro takovéto podniky je důležité investovat jen do údržby již existujících zařízení a schopností, nikoli do rozšiřování nebo vytváření nových. Hlavním cílem je maximalizace přílivu hotovosti. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky v této fázi mohou být např. provozní cash flow nebo snižování požadavků na pracovní kapitál.

Kaplan a Norton (2007) stanovili ke každé ze tří strategií (růstu, udržení, sklizeň) odpovídající oblasti, které ji podporují. Jedná se o růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix), snižování nákladů/zvyšování produktivity, využití zdrojů/investiční strategie. Růst obratu a marketingový mix se týkají rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Snižováním nákladů a zvyšováním produktivity je usilováno o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními jednotkami. V oblasti využití zdrojů převažuje snaha o snížení potřeby pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů a snaha o lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje. Všechny tyto činnosti představují pomoc jednotkám při zvyšování výnosů z finančních a fyzických aktiv. Tabulková matice propojení těchto oblastí s fázemi životního cyklu, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/ zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento z obratu nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procentu prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procentu prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash to cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

2.2.3 Zákaznická perspektiva

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že v zákaznické perspektivě jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí manažeři podnikat, a měřítko výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Klíčová nebo obecně použitelná měřítko úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie v téhle perspektivě jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na nových trzích. Pomocí zákaznické perspektivy je možno

formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou finanční návratnost v budoucnu.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že zákazníci nejsou homogenní a každý zákazník má jiné preference, požadavky a také jinak hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proto je důležité provádět průzkum trhu, pomocí něhož by měly být odhaleny různé zákaznické segmenty a jejich preference, co se týče ceny, kvality, image, pověsti nebo funkčnosti. Podnik si zvolí segment, na který se chce zaměřit, a tento segment je pro něj cílový. Cílovému segmentu následně přizpůsobuje i svou strategii. Úkolem BSC je pak v rámci této strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu.

Podle Kaplan a Norton (2007) je možné určit cíle a měřítka hned potom, co si podnik stanoví své cílové segmenty. V zásadě podniky volí dva soubory měřítek. Prvním souborem jsou všeobecně používaná měřítka, jako je spokojenost zákazníků, podíl na trhu nebo udržení zákazníků. Druhý soubor měřítek představují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů, které jsou odpovědí na otázku „co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, aby je neztratil a dokázal získávat zákazníky nové, a dosáhl tak vysokého tržního podílu?“ Těmhle měřítka jsou zachycovány hodnotové výhody, které se podnik bude snažit zákazníkům na cílových trzích poskytnout.

Kaplan a Norton (2007) uvádí pět klíčových měřítek, kterými jsou podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Tato měřítka mohou být shromážděna v řetězci příčinných souvislostí, viz Obr. 2.2. Popis řetězce příčinných souvislostí, viz Tab. 2.2.



Obr. 2.2 Zákaznická perspektiva
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Tab. 2.2 Popis řetězce příčinných souvislostí

1. Podíl na trhu	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
2. Získávání nových zákazníků	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
3. Udržení zákazníků	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
4. Spokojenost zákazníků	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
5. Ziskovost zákazníků	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Ad 1) Podíl na trhu. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že měření tržního podílu už je pro podniky běžnou záležitostí. Je však nutností, aby si podniky nejdříve určily cílové tržní segmenty nebo zákaznické skupiny. Informace o celkové velikosti trhu jsou často poskytovány různými obchodními asociacemi, vládními statistickými organizacemi či dalšími veřejnými zdroji.

Ad 2) Získávání nových zákazníků. Podle Kaplan a Norton (2007) je cílem podniků, které usilují o růst objemu svých obchodů, zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Podnikatelská jednotka přitahuje zákazníky nebo obchody pomocí absolutní nebo relativní míry, které jsou měřítkem získávání nových zákazníků. Může být měřena počtem nových zákazníků, anebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Mnoho společností láká nové zákazníky rozsáhlými a nákladnými reklamními kampaněmi a následně získávají od zákazníků zpětnou vazbu na tyto kampaně.

Ad 3) Udržení zákazníků. Kaplan a Norton (2007) uvádí, že je velice důležité udržet si již existující zákazníky. Díky tomu je podnik schopen udržet či zvyšovat svůj tržní podíl v zákaznických segmentech. Podniky, které jsou schopny své zákazníky snadno identifikovat, si mohou snadno ověřit, zda byl počet jejich zákazníků udržen či nikoli. Mimo to je možné změřit i loajalitu zákazníků pomocí procenta růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Ad 4) Spokojenost zákazníků. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že pro udržení stávajících zákazníků i pro získání nových zákazníků je důležité dobře uspokojovat jejich požadavky. Zpětnou vazbou o úrovni podniku jsou měřítka spokojenosti zákazníků. Pouhá průměrná spokojenost zákazníka nestačí k dosažení vysokého stupně jeho loajality, pro jeho udržení ani pro ziskovost. Pouze mimořádně uspokojující nákupní zkušenost zákazníka bude podnětem k jeho dalším nákupům. Průzkum zjišťující spokojenost zákazníků se dá provádět pomocí dotazníků, které jsou rozesílány poštou a pomocí telefonických či osobních rozhovorů.

Ad 5) Ziskovost zákazníků. Jak uvádí Kaplan a Norton (2007), ziskovost zákazníků je měřena zejména v cílových zákaznických segmentech. Individuální nebo agregovanou ziskovost zákazníků umožňuje měřit metoda ABC. Ta může odhalit i fakt, že někteří zákazníci pro společnost ziskoví nejsou. Taková situace nastává většinou v případě nových zákazníků, kdy ještě nebyly pokryty náklady na jejich získání pomocí zisků z budoucích prodejů výrobků a služeb. V závislosti na dlouhodobé ziskovosti, která je kritériem pro rozhodnutí o udržení nebo opuštění zákazníka, se podnik rozhoduje, zda si zákazníka udrží nebo ho opustí.

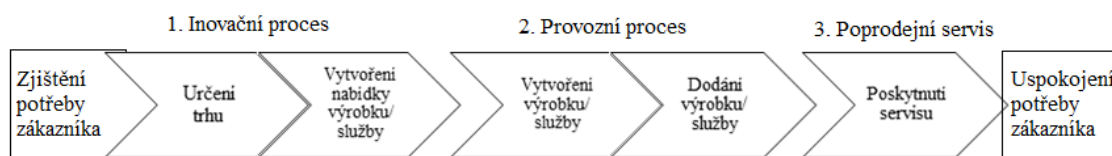
Kaplan a Norton (2007) uvádí, že pro pochopení výše uvedené skupiny měřítek pro zákaznický segment – podíl na trhu a obratu, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, spokojenost zákazníků, je klíčovým pojmem hodnotová výhoda. Hodnotové výhody zákazníka znamenají klíčové vlastnosti výrobků nebo služeb, pomocí kterých dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotové výhody, které platí pro všechna odvětví jsou vlastnosti výrobku/služby, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku. Vlastnosti výrobku/služby určují cenu, jakost a funkčnost výrobku a služby. Hodnotová výhoda vztahů se zákazníky zahrnuje dodání výrobku/služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Třetí hodnotová výhoda, kterou je image a pověst

podniku, může vyvolat loajalitu zákazníků k firmě a na jejím základě je zákazníkům dávána přednost určité značce.

2.2.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že v perspektivě interních podnikových procesů jsou charakterizovány procesy, které jsou pro dosažení akcionářských a zákaznických cílů nejdůležitější. Cíle a měřítka pro tuto perspektivu jsou vyvíjeny poté, co jsou stanoveny cíle a měřítka finanční a zákaznické perspektivy. Zatímco se většina systémů měření výkonnosti zaměřuje na zlepšování již existujících procesů, pro BSC je manažerům doporučováno definování úplného interního hodnotového řetězce, který začíná inovačním procesem, který zahrnuje odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků a vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb. Hodnotový řetězec pokračuje procesem provozním, tedy dodávkou již existujících výrobků a služeb stávajícím zákazníkům, a je zakončen poprodejním servisem, který zahrnuje nabídku služeb po uskutečnění prodeje. Tyto služby navíc přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Kaplan a Norton (2007) popisují obecný model hodnotového řetězce, který zahrnuje inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Uvedený model může fungovat pouze jako šablona, kterou si podnik může při přípravě interních podnikových procesů upravit. Tento model zahrnuje tři základní procesy, a to inovační proces, provozní proces, poprodejní servis. Obecný model hodnotového řetězce, viz Obr. 2.3.



Obr. 2.3 Obecný model hodnotového řetězce
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Ad 1) Inovační proces. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že inovační proces je složen ze dvou prvků. Tyto prvky jsou identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobku/služby. Při identifikaci trhu jsou využívány výsledky průzkumu trhu, pomocí kterého je zjišťována velikost trhu, povaha zákaznických preferencí a podklady pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Tyto informace umožňují podnikům uspokojovat konkrétní požadavky a potřeby zákazníků. Kaplan a Norton (2007) vymezují pět měřítek pro inovační proces, a to procento prodejů nových výrobků, procento prodejů zákonem chráněných výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí

anebo plánem, možnosti výrobního procesu a doba vývoje nové generace výrobků. Tato měřítka jsou příkladem toho, jak společnost pokládala efektivní inovační proces za důležitý. Vysušil (2004) říká, že inovační proces musí být rychlý a efektivní. Jedná se o kritický proces, jelikož tvoří náklady. Obvykle bývá inovační proces mnohem dražší než proces provozní a je důležité propočítat, jak velký efekt přinese. Měřítkem je zde kritický čas, což je doba od začátku prací na vývoji produktu do doby, kdy je produkt uveden na trh a přináší zisk pokrývající náklady na vývoj produktu.

Ad 2) Provozní proces. Vysušil (2004) tvrdí, že se do provozního procesu řadí nejen výroba, ale také oblast odbytu. Pokud je obojí posuzováno jako jeden celek, bude odbyt pracovat stejně přesně a efektivně jako výroba. Existují dvě veličiny, které jsou podle metody BSC rozhodující. Za první veličinu je považována jakost, tedy naprostá bezzmetkovost výroby i prodeje. Druhou veličinou je čas, tedy trvání provozního cyklu. Provozní cyklus musí pracovat ve všech svých fázích metodou just-in-time, tedy bez jakéhokoliv zdržení. Podle Kaplan a Norton (2007) provozní proces vytváří hodnoty jen krátkodobě. Provozní proces začíná přijetím objednávky od zákazníka a končí jejím dodáním. V současné době jsou při výrobě zaznamenávány krátké doby cyklu a vysoká jakost. V popředí stojí zákazník.

Ad 3) Poprodejní servis. Vysušil (2007) tvrdí, že v poprodejním procesu je nutné sledovat v podstatě stejné veličiny jako v procesu provozním, a to jakost a čas. Co se týká jakosti, je myšlena jakost servisu, tedy dokonalost jeho provedení jak po hmotné stránce, tak po stránce osobního jednání se zákazníkem. Časem je myšlena rychlost servisu, kterou je snižováno nebezpečí ztrát na straně zákazníka. Nejlepší metodou servisu je takový servis, který vůbec není třeba. Podle Kaplan a Norton (2007) je poprodejní servis poslední fází hodnotového řetězce a zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem vadných a vrácených produktů a zpracování plateb. Nabídkou rychlého a spolehlivého poprodejního servisu podniky minimalizují nepříjemnosti vzniklé vadou a tím je zvyšována hodnota zařízení. Výkonnost společností, které uspokojují požadavky svých zákazníků kvalitními poprodejními službami, může být měřena pomocí veličin jako čas, kvalita servisu a výše nákladů.

Podle Fotr (2017) mohou být identifikovány dvě klíčové skupiny cílů interních procesů. První skupinou je realizování a dodání produktů, které mají hodnotové

parametry i pro zákazníky a druhou skupinou je profilování kvalitních procesů, které mají za cíl snižovat náklady na realizaci produktů.

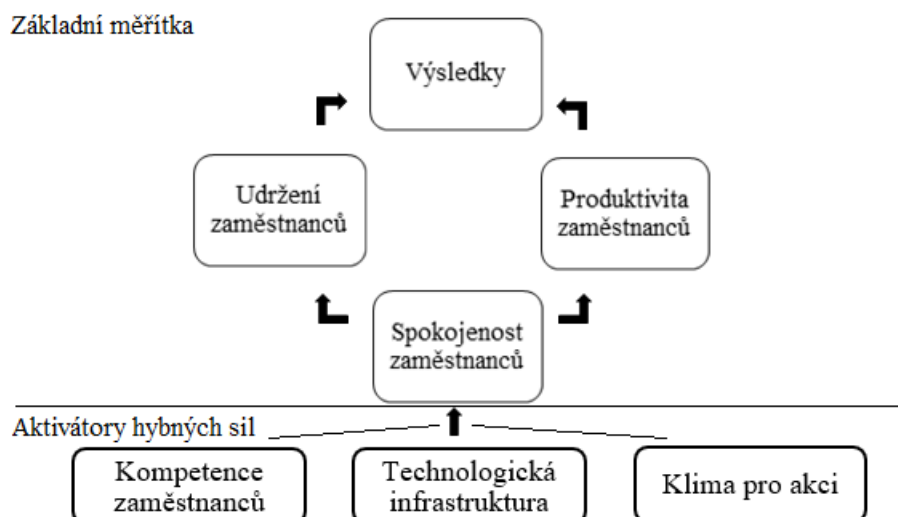
2.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Podle Kaplan a Norton (2007) vyvíjí perspektiva učení se a růstu cíle a měřítka podporující učení se a růst podniku. Tyto cíle tvoří infrastrukturu umožňující dosahování cílů v ostatních třech perspektivách. Jestli chce podnik dosáhnout svých dlouhodobých cílů, je podstatné investovat do budoucnosti, ať už do takových oblastí, jako jsou nová zařízení a výzkum a vývoj, nebo do infrastruktury – lidí, systémů a procedur. Kaplan a Norton (2007) definují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu, a to:

1. schopnosti zaměstnanců,
2. schopnosti informačního systému,
3. motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Ad 1) Schopnosti zaměstnanců. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že za posledních 15 let došlo k dramatické změně role zaměstnanců. V dobách minulých byli zaměstnanci nájímáni hlavně proto, aby vykonávali fyzickou práci, nikoli aby mysleli. V současnosti dochází k automatizaci téměř veškeré rutinní práce a myšlení zaměstnanců je vyžadováno. Pro udržení relativní výkonnosti podniku je důležité ji neustále zlepšovat. Nápad k tomuto zlepšování by měly přicházet právě od zaměstnanců, kteří jsou interním procesům a zákazníkům nejbližší, jelikož jsou to právě oni, kdo jsou se zákazníky v kontaktu a znají jejich požadavky. Důkladné přeškolení zaměstnanců a mobilizace jejich schopností je významné pro dosahování cílů podniku.

Podle Kaplan a Norton (2007) existují tři klíčová výstupné měřítka zaměstnaneckých cílů, a to spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců, viz Obr. 2.4. V rámci těchto základních měřítek bývá cíl spokojenosti zaměstnanců dán hybnou silou dalších dvou měřítek. Tyto měřítka jsou produktivita zaměstnanců a loajalita zaměstnanců.



Obr. 2.4 Rámec měření učení se a růstu
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Spokojenost zaměstnanců. Kaplan a Norton (2007) uvádí, že pracovní morálka a spokojenost zaměstnanců jsou velice důležité, a to z toho důvodu, že od spokojenosti zaměstnanců se odvíjí jejich produktivita, odpovědnost, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Spokojenost zaměstnanců je měřena většinou jednou za rok, a to pomocí dotazníků či akcí, při nichž je namátkou vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. Dotazníky se mohou týkat např. ztotožnění se s rozhodnutími, stupně podpory od nadřízených nebo celkové spokojenosti s podnikem. Spokojenost zaměstnanců je ohodnocena body, z nichž se vypočítá agregovaný index spokojenosti, který může být zpracován do BSC.

Udržení zaměstnanců. Podle Kaplan a Norton (2007) se udržení zaměstnanců týká pouze těch zaměstnanců, na kterých má podnik dlouhodobý zájem. Jedná se o stálé a loajální zaměstnance, kteří znají potřeby zákazníků a know-how provozních procesů. Nežádoucí odchod těchto zaměstnanců představuje ztrátu intelektuálního kapitálu. Udržení zaměstnanců se měří procentem obratu klíčových zaměstnanců.

Produktivita zaměstnanců. Podle Kaplan a Norton (2007) je produktivita zaměstnance měřítkem zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určení spojitosti mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem zaměstnanců, kteří se na této produkci podíleli. Jedním z nejčastějších měřítek produktivity je zisk na zaměstnance neboli obrat na zaměstnance, tudíž kolik výstupu může být vytvořeno jedním zaměstnancem.

Ad 2) Schopnosti informačního systému. Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), pro dosažení zákaznických a interních cílů jsou nezbytné nejen motivace a schopnosti zaměstnanců, ale také jejich dobrá informovanost o zákaznících, interních procesech a o finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zlepšování interních procesů je možné pomocí dobře fungujících informačních systémů.

Ad 3) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že motivace je velice důležitá, jelikož jenom s ní budou kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím přispívat k plnění zásadních cílů, a tudíž k úspěchu podniku. Je třeba se zaměřit na vytvoření prostředí, ve kterém je podporována motivace a iniciativa pracovníků.

2.2.6 Přínosy, omezení a bariéry metody Balanced Scorecard

Fotr a kol. (2009) tvrdí, že předností metody Balanced Scorecard je to, že se organizace jako celek koncentruje na nízký počet klíčových ukazatelů, které jsou nezbytné pro výrazné zvýšení výkonnosti. Pomocí BSC je napomáháno systémové integraci různých firemních procesů a programů, např. kvalita, reengineering, aktivity spojené se zákazníky a další. Použitelnost této metody je široká a téměř globální, a tudíž je i životaschopná.

Dle Pavelková a Knápková (2009) metoda BSC pomáhá sladit dlouhodobé cíle s cíli krátkodobými. Je nutné, aby BSC bylo ve firmě aplikováno správně, jen tak může vést k velké angažovanosti top managementu a zaměstnanců na všech úrovních. Pomocí BSC je podporována komunikace v podniku. Na základě metody BSC je možné větší chápání příčin a následků. S pomocí této metody se management více soustředí na strategické akce v budoucnu, a ne jenom na hodnocení finančních výsledků z minulosti, což je zapříčiněno zlepšením manažerského rozhodování.

Vysušil (2004) uvádí, že na rozdíl od finanční analýzy, manažerského účetnictví a controllingu, které pracují s dobře definovanými měřítky výkonnosti, nejsou v případě BSC tato měřítka jednotně definována. Je ale nutné tyto měřítka najít, ačkoli je to zejména u zákaznické perspektivy a perspektivy učení se a růstu poměrně složité. Je nutné, aby ve všech částech podniku byla zajišťována vyváženost těchto měřítek, tudíž aby nepřevažovaly finanční měřítka nad finančními nebo opačně. Vyváženost musí platit i u měřítek měkkých (verbálních) a tvrdých (číselných). Měkká měřítka musí mít stejně

dobrou vypovídací schopnost jako měřítko tvrdá. V každém případě by se mělo jednat o strategická měřítko. V podnicích jsou většinou vynechány měřítka týkající se kvalifikace zaměstnanců, dostupnosti strategických informací, angažovanosti vyváženosti pravomocí a zodpovědnosti, kvality informací anebo účinnosti motivačního systému. Každé vynechání měřítka je zásadní chybou. Ač u měřítka v perspektivě učení se a růstu existují rekvalifikační programy, nejsou propojovány s dosažením strategických cílů. Za další omezení Vysušil považuje záměnu diagnostických a strategických měřítka. Diagnostická měřítka poskytují podniku obraz o tom, zda je vše pod kontrolou a mají signalizovat výskyt událostí, které nejsou obvyklé a vyžadují okamžitou pozornost. Naproti tomu strategická měřítka vymezují strategii podniku.

Vysušil (2004) uvádí čtyři existující bariéry při zavádění metody BSC. Těmito bariérami jsou:

1. neuskutečnitelnost vize a strategie,
2. nepropojenost strategie s dílčími cíli,
3. nepropojenost strategie s alokací zdrojů,
4. nesprávné zaměření zpětné vazby.

Ad 1) Neuskutečnitelnost vize a strategie. Vysušil (2004) tvrdí, že se jedná o případ, kdy podnik není schopen převést svou vizi budoucnosti a strategii podniku, která byla zvolena k uskutečnění této vize, do srozumitelných a uskutečnitelných akcí, jelikož v tomto případě chybí mechanismus pro sdílení vize i strategie všemi zaměstnanci, což je podmínkou pro realizaci této vize.

Ad 2) Nepropojenost strategie s dílčími cíli. Jak uvádí Vysušil (2004) ve své knize, nepropojení strategických cílů s dílčími cíli a se zájmy hybných sil útvarů, týmů i zaměstnanců znamená pro metodu BSC nepřekonatelnou bariéru. Pokud jednotlivé složky podniku sledují jen vlastní zájmy, nikoli zájmy celého podniku, vznikají problémy v úspěšnosti řízení firmy.

Ad 3) Nepropojenost strategie s alokací zdrojů. Podle Vysušil (2004) nastává nepropojenost strategie s alokací zdrojů v momentě, kdy jsou některé zdroje podniku v rukou jen podnikových útvarů a jejich vedoucích, a tudíž mohou působit problémy z hlediska jednotné strategie podniku, protože nejsou řízeny centrálně.

Ad 4) Nesprávné zaměření zpětné vazby. Vysušil (2004) říká, že zpětná vazba znamená informační systém podniku informující jednotlivé útvary u určitých skutečnostech. Skutečnosti týkající se minulých výsledků podniku jsou nazývány operativním zaměřením, naopak skutečnosti týkající se vývoje strategie podniku jsou nazývány zaměřením strategickým. Bariéru představuje rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby.

2.3 Přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard

Přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard budou popsány podle autorů Kaplan a Norton (2007), Vysušil (2004) a Parmenter (2015).

2.3.1 Přístup k tvorbě metody BSC dle Kaplan a Norton

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že předpokladem pro úspěšné zavedení BSC v podniku je plné zapojení celého týmu do procesu. Kaplan a Norton (2007) ve své knize popisují typický a systematický plán vývoje, podle něhož je často postupováno a díky němuž bývá získáván vrcholový a střední management pro vytvoření dobrého BSC. Tvorba BSC je proces, který je složen ze čtyř kroků, a to: definice architektury měření, dosažení konsensu o strategických cílech, výběr a návrh měřítek a tvorba plánu implementace, viz Obr. 2.5.



*Obr. 2.5 Tvorba BSC dle Kaplan a Norton (2007)
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)*

Ad 1) Definice architektury měření. Podle Kaplan a Norton (2007) je úkolem prvního kroku tvorby BSC výběr vhodné podnikatelské jednotky. Nejvhodnější podnikatelská jednotka je taková, jejíž aktivity působí v celém hodnotovém řetězci, který je tvořen inovacemi, provozem, marketingem, prodejem a službami. Jakmile je vybrána vhodná podnikatelská jednotka, následuje další úkol a tím je určení vazeb na další SBU a divizní a podniková oddělení, jelikož je nutné zjistit finanční cíle SBU (růst, ziskovost, cash flow), prioritní podnikové oblasti zájmu (ekologie, bezpečnost, jakost, atd.) a vazby na další SBU (společní zákazníci, základní kompetence, interní dodavatelsko-odběratelské vztahy). Tyto informace jsou velmi důležité pro stanovení takových cílů a měřítek, které nebudou vyvíjeny na úkor jiné SBU nebo celého podniku.

Ad 2) Dosažení konsensu o strategických cílech. Podle Kaplan a Norton (2007) by v druhém kroku měly být shromážděny informace o podniku (interní dokumentace o vizi, poslání a strategii podniku), informace o odvětví a konkurenci, trendů na trhu, zákaznických preferencích, technologickém vývoji apod. Shromažďování informací je prováděno za účelem rozpoznání cílů a měřítek, které jsou stanoveny manažery. Tyto návrhy cílů jsou poté zpracovány, hodnoceny ve všech čtyřech perspektivách a následně bude dohlíženo na to, aby byly prioritní cíle ve všech čtyřech perspektivách propojeny příčinnými vztahy.

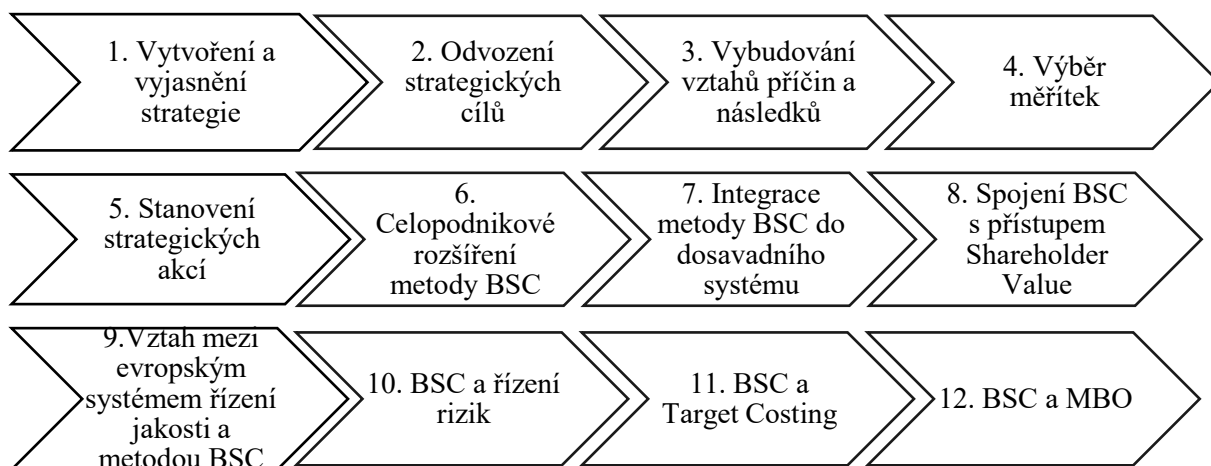
Ad 3) Výběr a návrh měřítek. Podle Kaplan a Norton (2007) je velmi důležitou činností výběr takových měřítek, která mají nejlepší vypovídací schopnost o významu strategie. Jelikož je každá strategie výjimečná, měl by být výjimečný i BSC, a tudíž by měl obsahovat i několik jedinečných měřítek. Některá základní měřítka se ale vyskytují v BSC opakovaně. Mezi základními finanční měřítky se vyskytují ROI, ziskovost nebo růst obrátu. Mezi základní zákaznická měřítka patří podíl na trhu, získání a udržení zákazníka, jeho ziskovost a spokojenost. Základními měřítky učení se a růstu mohou být spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců nebo jejich produktivita. Výběr správných měřítek spočívá v jejich hybných silách, tzn., že je důležité vybrat taková měřítka, která vyvolávají chování a umožňují stanovit výstupní měřítka.

Ad 4) Tvorba plánu implementace. Kaplan a Norton (2007) uvádí, že plán implementace by měl obsahovat informace o způsobu propojení měřítek, databází a informačních systémů, komunikaci BSC skrz celý podnik a podporu měření pro decentralizované jednotky. Typická tvorba BSC trvá cca 16 týdnů. Tato doba by měla být dostatečně dlouhá pro uskutečnění rozhovorů, workshopů a setkání skupin. Výhodou takto stanovené doby projektu je to, že top manažeři mají mezi setkáními dostatek času na přemýšlení o struktuře BSC, o strategii, o informačním systému, a hlavně o manažerských procesech. Při vytváření rozvrhu projektu by vrcholoví i střední manažeři měli být rozhodnuti o způsobu převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek ve všech čtyřech perspektivách, měli by souhlasit s plánem implementace BSC a měli by pochopit procesy, které je třeba změnit na základě výsledků měření BSC.

2.3.2 Přístup k tvorbě metody BSC dle Vysušil

Vysušil (2004) ve své knize popisuje postup projektu zavádění BSC od základního problému stanovení strategie až po obtížné problémy těžko definovatelných měřítek

výkonnosti podniku. Vysušil uvádí dvanáct kroků pro sestavení metody BSC, viz Obr. 2.6.



Obr. 2.6 Tvorba BSC dle Vysušil (2004)
Zdroj: Vysušil (2004)

Ad 1) Vytvoření a vyjasnění strategie. Vysušil (2004) tvrdí, že aby byla strategie správně vytvořena a vyjasněna, musí být provedena pečlivá analýza konkurenčního prostředí firmy. Následně je podstatné zjistit, jaké substituční výrobky se na trhu nacházejí. Je nutné sledovat příležitosti týkající se spojení s jinými podniky. Důležitou součástí je i analýza dodavatelů a zákazníků. Tenhle postup může být zobecněn pro všechny firmy. Mimo tyto základní a nezbytně nutné analýzy mohou být použity navíc ještě analýzy designu či zainteresovanosti zaměstnanců.

Ad 2) Odvození strategických cílů. Podle Vysušil (2004) mohou být cíle podniku, které se stanovují pro každou perspektivu zvlášť, rozděleny do čtyř skupin. První skupinou jsou cíle obecné neboli základní, které se týkají celopodnikových otázek a nejsou přesně specifikovány. Druhou skupinou jsou strategické cíle, ty jsou pro firmu nejdůležitější. Třetí skupinou jsou možné strategické akce, které upřesňují strategické cíle. Poslední skupinou jsou operativní cíle, které sice nejsou součástí strategických cílů, ale mohou být důležité.

Ad 3) Vybudování vztahů příčin a následků. Vysušil (2004) uvádí, že v tomto kroku je možné na základě vyjasnění strategie a odvození strategických cílů sestavit schéma příčin a následků neboli strategickou mapu, která již byla popsána v kapitole 2.5.5. Na vrcholu strategického schématu se nachází finanční perspektiva, pod ní zákaznická perspektiva, pod zákaznickou perspektivou perspektiva interních

podnikových procesů a úplně dole perspektiva učení se a růstu. Vztahy mezi jednotlivými perspektivami jsou vyjádřeny pomocí šípek.

Ad 4) Výběr měřítek. Vysušil (2004) říká, že je nutné vybrat měřítka, jimiž se bude plnění strategických cílů měřit, abychom zjistili, zda byly cíle naplněny či ne. Měli bychom se snažit, pokud možno, o měřítka kvantitativní (vyčíslitelná), jelikož mají lepší vypovídací schopnost, ale samozřejmě se nelze obejít ani bez měřítek kvalitativních (obecně vyjádřených). Měřítka by měla být ve všech čtyřech perspektivách BSC rovnocenná, tudíž stejně kvalitní a vzájemně propojená.

Ad 5) Stanovení strategických akcí. Podle Vysušil (2004) jsou zde používány postupy jako brainstorming o originálních nápadech pro strategické akce, věcné a logické přiřazení nových nápadů ke strategickým cílům nebo sestavení iniciační matice strategických akcí. Matice strategických akcí bývá většinou poměrně rozsáhlá a jednotlivé akce se dotýkají více perspektiv a jejich cílů, a proto se jedná jen o přehled celého maximálního počtu akcí. Proto je třeba určit prioritní akce, jelikož hrozí nebezpečí, že při realizaci velkého počtu akcí nebude akce dokončena. Akce jsou rozděleny na málo náročné na zdroje a hodně náročné na zdroje. Dalším rozdělením je rozdělení na akce málo významné pro splnění zvolených cílů a akce velmi významné. Tato rozlišení se vzájemně propojí a vzniká konečné dělení na čtyři typy akcí, kterými jsou akce s vysokou prioritou, akce s menší prioritou, akce druhořadého významu a akce nevýznamné. Akce s vysokou prioritou mají velký význam a malou náročnost na zdroje. Pro akce s menší prioritou je charakteristický velký význam a velká náročnost na zdroje. Akce, které mají malý význam a malou náročnost na zdroje jsou nazývány akcemi druhořadého významu. Poslední skupinou jsou akce nevýznamné, které mají malý význam a velkou náročnost na zdroje. Pro každou akci je následně důležité rozpracovat termín zahájení a ukončení, určit zodpovědnou osobu a získat povolení k akci od top managementu.

Ad 6) Celopodnikové rozšíření metody BSC. Dle Vysušil (2004) existují dvě možnosti pro celopodnikové rozšíření metody BSC, a to rozšíření shora dolů a rozšíření zdola nahoru. To se děje pomocí seminářů a také je nutno zajistit správnou organizaci. Následuje soustava školení pro různé úrovně zaměstnanců, jelikož je nutné, aby bylo rozšíření metody BSC pro všechny zaměstnance srozumitelné.

Ad 7) Integrace metody BSC do systému dosavadního podnikového plánování a do systému reportingu. Vysušil (2004) uvádí, že je nutné, aby byly při zpracovávání plánů různých oddělení stanovovány strategicko-operativní plány, tzn. že je nutné, aby operativní plány společnosti zahrnovaly její strategické cíle. Integrace je několikrát se opakující proces až do doby, než je vedení společnosti spokojeno a plán je schválen. Reporting je používán jako kontrola uvedeného plánu. Systém reportingu musí obsahovat strategické cíle a akce. Tím se z operativního reportingu stává reporting strategicko-operativní, a ten splňuje zásady BSC.

Ad 8) Spojení BSC s přístupem Shareholder Value. Vysušil (2004) vymezuje Shareholder Value jako hodnotu podniku z hlediska akcionářů. Je nutné, aby byly finanční ukazatele Shareholder Value propojovány s ostatními částmi BSC, jednak aby byla využívána i jiná měřítka než finanční, a jednak aby byla vytvořena vazba na strategii podniku.

Ad 9) Vztah mezi evropským systémem řízení jakosti a metodou BSC. Jak uvádí Vysušil (2004) ve své knize, v EU byl zpracován model EFQM, což je nástroj podporující komplexní řízení jakosti. EFQM je založen na pravidelném sebehodnocení, analýze slabých a silných stránek podniku a použití konkrétních kritérií. V porovnání s metodou BSC je EFQM zaměřena na neustálé zlepšování kvality ve všech možných kritériích týkajících se všech částí a oblastí podniku. Naproti tomu BSC sleduje strategické cíle, a tudíž se zabývá jen strategickými prvky potenciálů zaručujících strategické cíle podniku. Aby byl přístup EFQM propojen s charakterem metody BSC, je nutné kritéria EFQM doplnit o strategie firmy.

Ad 10) BSC a řízení rizik. Podle Vysušil (2004) je řízení rizik zaměřováno na zjišťování a zvládání rizik v podniku. Jelikož je metoda BSC nástrojem strategickým, může pomoci pouze při identifikaci rizik strategických, nikoli operativních.

Ad 11) BSC a Target Costing. Vysušil (2004) překládá Target Costing jako cílovou kalkulaci. Vazby mezi BSC a Target Costing spočívají v tržním identifikátoru, který je pro strategii podniku podstatný. Co se týče strategických cílů a akcí, BSC umožňuje proces zpětné vazby, jelikož trhem přijatelné náklady s těmito cíli souvisí. Pomocí BSC je možno propojit řízení nákladů dle cílů se zákaznickou perspektivou, tedy se spokojeností zákazníka.

Ad 12) BSC a MBO. Jak tvrdí Vysušil (2004), MBO je založena na rozpisu cílů sahajících až k jednotlivým pracovníkům. Na rozdíl od metody BSC, která se zabývá pouze cíli strategickými, se metoda MBO zabývá všemi cíli. Tyto dvě metody řízení je možné různě propojovat, aniž by došlo ke zrušení již zavedených přístupů.

2.3.3 Přístup k tvorbě metody BSC dle Parmanter

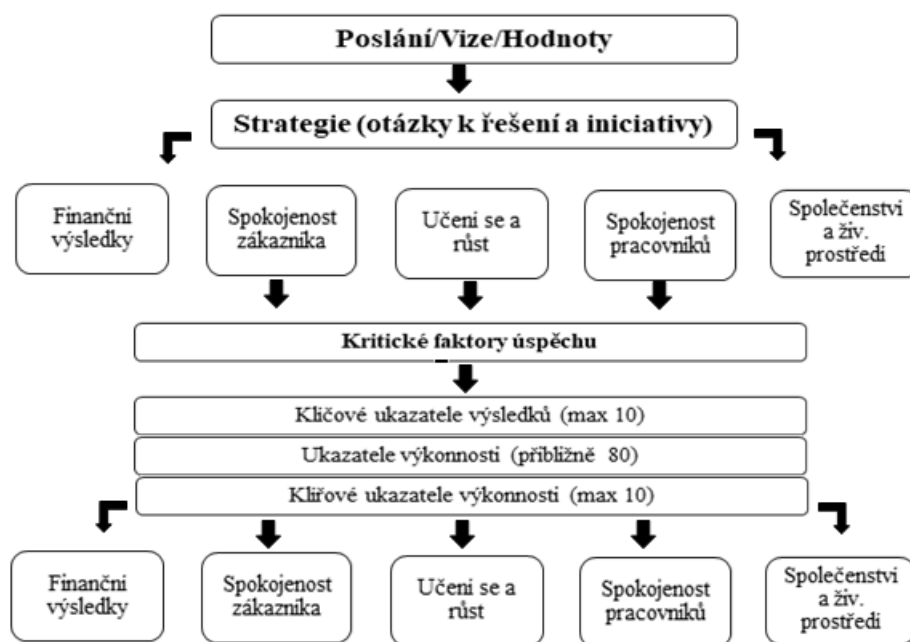
Podle Parmenter (2015) existují čtyři ukazatele výkonnosti, které jsou firmami používány špatně. Tyto ukazatele jsou klíčové ukazatele výsledku (KRI), ukazatele výsledku (RI), ukazatele výkonnosti (PI) a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Klíčové ukazatele výsledku (KRI) poskytují celkový přehled o chodu společnosti. Ukazatele výsledku (RI) popisují, jak jsou týmy sjednocovány, aby dosáhly požadovaného výsledku. Shromažďují aktivity nejen jednoho týmu a slouží k tomu, aby hodnotili činnosti prováděné v rámci týmové práce. Ukazatel výkonnosti (PI) je sdělováno, co je jednotlivými týmy podniku poskytováno. Jedná se o nefinanční ukazatele doplňující klíčové ukazatele výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) stanovují, jak si společnost stojí ve svých kritických faktorech úspěšnosti a monitorují je. Díky tomu je management schopen zhodnotit situaci a případně podniknout kroky k jejich navýšení. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou pro společnost většinou známé, avšak jim nebývá věnována velká pozornost. Klíčové ukazatele výsledku KRI bývají často zaměňovány za klíčové ukazatele výkonnosti KPI. Na rozdíl od KPI ale KRI v případě špatného vývoje nejsou schopny sdělit, jak špatný vývoj napravit, jelikož ukazují pouze to, zda se společnost vyvíjí správným směrem.

Parmenter (2015) vymezuje sedm charakteristik pro klíčové ukazatele výkonnosti KPI a to, že měřítka KPI jsou nefinanční, jsou měřena pravidelně, věnuje jim pozornost nejvyšší vedení denně konzultující jejich vývoj s příslušným personálem, ukazatele KPI musí být jednoduché pro snadné pochopení zaměstnanců na všech úrovních, KPI mají být založeny na týmové práci a mají zásadní dopad na perspektivy BSC a mají také pozitivní vliv na ostatní měřítka výkonnosti.

Parmenter (2008) ve své knize popisuje čtyři základní kameny sloužící k vývoji a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Prvním kamenem je partnerství se zaměstnanci, s odborovými svazy, se stěžejními dodavateli a hlavními zákazníky. Druhý kámen zahrnuje přesun moci na zaměstnance, kteří pracují na operativní úrovni podniku. Třetím kamenem je integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonosti. Toto zlepšování výkonosti je založeno na pravidelném vypracovávání výkazů o kritických

faktorech úspěchu. Kritických faktorů úspěchu by mělo být zpravidla pět až osm. Posledním kamenem je propojení měřítek se strategií. Tato měřítka výkonnosti jsou zásadní pouze za předpokladu, že jsou v kombinaci s perspektivami BSC, strategickými cíli společnosti a aktuálními kritickými faktory úspěchu, viz Obr. 2.7.

Parmenter (2008) ve své knize rozšiřuje původní model BSC od autorů Kaplan a Norton (2007) o další dvě perspektivy, kterými jsou spokojenost zákazníků a hledisko životního prostředí/společenství.



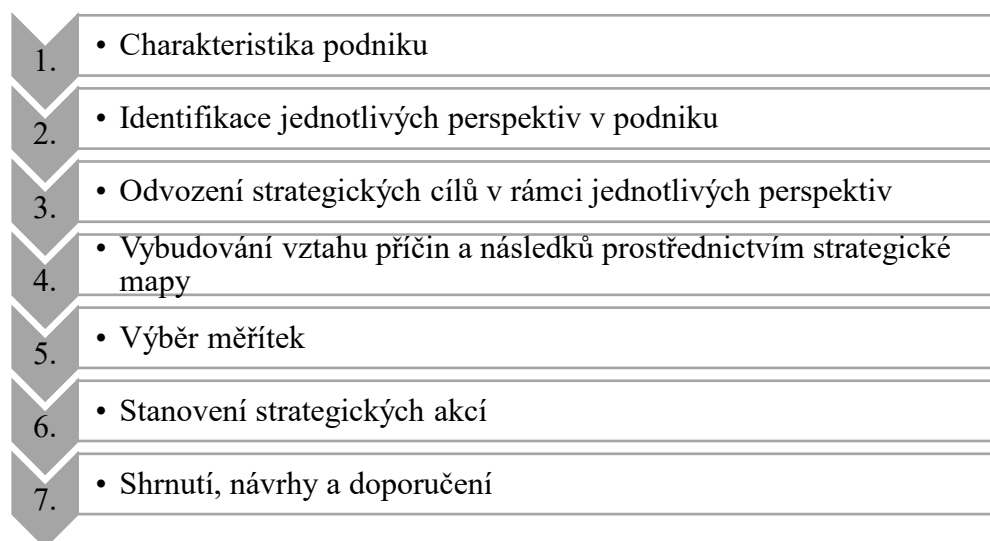
Obr. 2.7 Cesta od poslání a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti
Zdroj: Parmenter (2008)

2.4 Vlastní postupové kroky realizované při implementaci metody BSC

Implementace metody BSC bude realizována dle postupových kroků Vysušíl (2004). Kroky budou modifikovány s ohledem na konkrétní podmínky vybraného výrobního podniku, viz Obr. 2.8.

Implementací metody BSC bude předcházet charakteristika podniku, konkrétně vymezení předmětu podnikání, organizační struktury včetně historie. Následně bude provedena analýza jednotlivých perspektiv společnosti, která bude vycházet z interních materiálů společnosti a z konzultací s příslušnými zaměstnanci podniku. V dalším kroku budou odvozeny strategické cíle, bude identifikován vztah příčin a následků. Tento vztah bude následně zachycen do strategické mapy. Dalším krokem bude výběr měřítek pro každý určený strategický cíl včetně stanovení jejich současné a cílové hodnoty. Závěrem budou stanoveny strategické akce, na základě kterých, bude dosaženo stanovených

strategických cílů. S ohledem na výsledná zjištění budou učiněny návrhy a doporučení pro případnou realizaci v podniku.



*Obr. 2.8 Postupové kroky realizované při implementaci metody BSC
Zdroj: zpracováno dle Vysušil (2004)*

3 Návrh implementace metody BSC ve výrobním podniku

V kapitole je uvedena charakteristika podniku Ifin, s. r. o., jakožto předmět podnikání, historie podniku a klíčová data v historii podniku, včetně současného přístupu k hodnocení výkonnosti. Následně jsou identifikovány jednotlivé perspektivy. Poté jsou odvozeny strategické cíle a je vybudován vztah příčin a následků neboli strategická mapa. Na závěr jsou vybrána měřítka a jejich cílové hodnoty pro jednotlivé strategické cíle.

3.1 Charakteristika podniku Ifin, s. r. o.

Praktická část diplomové práce je vztažena k podniku, který si nepřeje být jmenován. Z toho důvodu je v celé práci užíván název firmy Ifin, s. r. o. Společnost Ifin, s. r. o. je tiskárna. Jedná se o jednoho z největších výrobců knih v pevné a měkké vazbě. Své výrobky exportuje hlavně do zemí střední Evropy. Podnik byl zapsán do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě dne 24. 2. 1994. V podniku se nachází přibližně 480 zaměstnanců a 640 klientů. Ročně podnik vyrobí cca 24 miliónů knih. V posledním sledovaném roce dosáhl roční obrát podniku hodnoty 980 milionů Kč.

Předmětem podnikání podniku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Mezi obory činnosti živnosti patří:

- realitní činnost, správa a údržba nemovitosti,
- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské kopírovací práce,
- velkoobchod a maloobchod.

Dalším předmětem podnikání je pak činnost účetních poradců a vedení účetnictví.

Dle CZ-NACE může být podnik zařazen do sektoru zpracovatelského průmyslu. Konkrétně se jedná o oddíl CZ-NACE 18 – Tisk a rozmnožování nahaných nosičů. V tomto oddíle je zahrnut tisk novin, knih, periodik (časopisů a magazínů), obchodních formulářů, pohlednic nebo jiných materiálů. Dále jsou zde zahrnuty činnosti, které s tím souvisejí, a to vazba knih, výroba tiskových desek a snímání dat. Tento oddíl představuje velmi vyspělý a stále dynamicky se rozvíjející průmyslový obor.

Průměrný věk zaměstnance společnosti je 40,23 let. Firma zaměstnává 35 % zaměstnanců ve věku 31 až 40 let, naproti tomu je ve společnosti zaměstnáno jen zanedbatelné procento osob do 20 let, a to 0,4 %. 9 % zaměstnanců dosáhlo pouze základního vzdělání, 39 % zaměstnanců má dokončeno střední odborné vzdělání, 38 % dokončilo úplné střední odborné vzdělání a 14 % zaměstnanců má vzdělání

vysokoškolské. Ifin, s. r. o. exportuje do 45 zemí světa. V roce 2012 podnik založil své vzdělávací centrum s názvem IFIN Akademie, které umožňuje rozvoj dovedností a znalostí každého zaměstnance. Toho je dosahováno prostřednictvím odborníků přímo z praxe. IFIN Akademie je tvořena dvěma oblastmi tréninků, a to adaptačním školením a odborným školením. Cílem adaptačního školení je zapojení nových zaměstnanců do pracovních týmů, rychlejší dosažení požadovaných výkonů a sladění se s firemní kulturou. Adaptace je zaměřena na znalosti a informace o společnosti a vnitřních předpisech, oblastí z obecné polygrafie, obchodu, kvality, metod štihlé výroby a jednotlivých procesů. Odborná školení zahrnují tréninky vyplývající z potřeb jednotlivých oddělení.

Podnik v roce 2008 obdržel jako jedna z prvních tiskáren v ČR certifikát FSC®. Ten po splnění všech podmínek umožňuje vyrobit knihu s certifikátem FSC®, totiž knihu vyrobenou ze suroviny z šetrně obhospodařovaných lesů s prokazatelným původem dřeva. Ač je platnost tohoto certifikátu 5 let, je nutné jej každý rok obhajovat. První recertifikační audit FSC® proběhl ve firmě začátkem října 2013, dále pak v dubnu 2018.

Od mezinárodního certifikačního institutu obdržela společnost v roce 2016 certifikaci ofsetového tisku „Fogra PSO“. Tento certifikát má platnost 2 roky a v roce 2018 společnost platnost tohoto certifikátu znova obhájila. Certifikace zajišťuje dosahování barevné standardizované shody tisku a digitálního nátisku s normami ISO 12647-2:2013 nebo s referenčními normami FOGRA. Certifikace rovněž dohlíží na kvality procesů firmy.

Podnik rovněž vlastní certifikát „Hospodaření s uhlíkovou stopou“ od společnosti CFM. Od roku 2015 již společnost uhlíkovou stopu snížila o 41 % a nadále chce snižovat svůj dopad na životní prostředí. Ifin, s. r. o. svým klientům nabízí také výrobek CO₂ neutral, což je produkt s nulovou uhlíkovou stopou. Společnost zaměřuje své investice mimo jiné i na nákup CO₂ neutral strojů, jejichž označení identifikuje jejich uhlíkovou neutralitu. Z těchto strojů byla naposledy pořízena skládačka Heidelberg Stahlfolder KH-78/82 nebo zařízení CTP Heidelberg Suprasetter 106.

Od ledna roku 2016 podnik ve 100 % používá ekologicky šetrnou elektrickou energii z obnovitelných zdrojů.

Podnik je dlouhodobě finančně stabilní a má výbornou platební morálku. Pravděpodobnost úpadku v horizontu 12 měsíců je do 1 %. Na základě toho získal bonitní

certifikát CrefoCert. V rámci projektu „Zelená firma“ společnost ekologicky likviduje firemní elektrospotřebiče a baterie a tuto možnost poskytuje i svým zaměstnancům prostřednictvím sběrného boxu.

Podnik má jasně stanovenou strategii podpory, kterou směřuje především k dětem a jejich školním i mimoškolním aktivitám. Dlouhodobě aktivně spolupracuje s obecně prospěšnou organizací „Celé Česko čte dětem ®“ Jedná se o podporu předčítání dětem a sdílení společného času prostřednictvím čtení. Pro organizaci Celé Česko čte dětem ® podnik tiskne veškeré materiály již 10 let.

Podnik spolupracuje s vybranou střední školou ve městě, kde sídlí. V této škole se společnost podílela na otevření oboru polygrafie a tiskař na polygrafických strojích. Spolupráce společnosti se střední školou spočívá v pomoci s nábořem žáků, v tvorbě vzdělávacích programů, ve zprostředkování vhodného strojového vybavení nebo taky v umožnění praxe studentům v tiskárně v reálném provozu.

V roce 2018 bylo v tiskárně uskutečněno 21 exkurzí, při kterých mohli žáci během komentované hodinové prohlídky shlédnout celý proces výroby knihy ve výrobních prostorech za plného provozu.

V roce 2017 získal podnik Ifin, s. r. o. od Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje ocenění „SCHOOL FRIENDLY“. Jedná se o ocenění spolupráce škol a firem v Moravskoslezském kraji.

Podnik má štábně-liniovou organizační strukturu. Ta je založena na struktuře liniové, která je rozšířená o tzv. štábní útvary. Štábní útvary zajišťují podporu řídicích činností v různých hierarchických úrovních a oblastech fungování organizace. Organizační struktura společnosti viz Příloha 1.

Jedním z největších konkurentů společnosti Ifin, s. r. o. je v rámci Moravskoslezského kraje Těšínská tiskárna a. s. Ta je na trhu již od roku 1806. Těšínská tiskárna a. s. za svou konkurenční výhodu považuje možnost lepení knižních bloků disperzním lepidlem. Pro společnost Ifin, s. r. o. jsou konkurenční výhodou kvalitní tiskové stroje, kvalitní zaměstnanci a štíhlá výroba, která spočívá v maximálním uspokojení zákaznických potřeb, ve vytváření produktů v co nejkratší době, ale s vysokou kvalitou a v minimalizování plýtvání.

3.1.1 Historie podniku

Tiskárna vznikla v roce 1994. Byla založena třemi společníky, od jejichž příjmení byl odvozen název společnosti. Tiskárna vznikla na zelené louce se základním kapitálem 120 000 Kč a od začátku byla zaměřena na tisk knižních publikací. Po prvním roce činnosti měla 22 zaměstnanců. Byla to malá rodinná firma. Hned první kniha byla určena na export, tehdy podnik exportoval 50 % své produkce do Polska a do Německa. V roce 1997 došlo ke sloučení celého provozu a celý výrobní cyklus začal probíhat pod jednou střechou, a to v místě, kde podnik sídlí dodnes.

Klíčová data historie podniku, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Klíčová data historie společnosti

1994	Vznik společnosti Ifin, s. r. o.
1996	Pronájem knihvazárny v Ostravě
2000	Pořízení archového tiskového stroje Heidelberg Speedmaster CD102
2001	Modernizace knihárny
2003	Výstavba nové moderní haly
2006	Výstavba další moderní haly o rozloze 4 000 m ²
2008	Zapojení do certifikačního systému FSC®
2008	Vznik oboru polygrafie na střední odborné škole
2009	Jediným majitelem tiskárny se stává Ing. J. D.
2012	Založení vlastního interního vzdělávacího centra IFIN Akademie
2015	Získání bonitního certifikátu "CrefoCert"
2016	Získání certifikace ofsetového tisku „Fogra PSO“
2017	Získání ocenění „SCHOOL FRIENDLY“
2017	Pořízení lisu hřbetu a celoplošného lisu knižního bloku FM 700
2018	Pořízení nové baličky palet
2018	Nákup pozemku v průmyslové zóně
2019	Výstavba nové haly

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Současný přístup k hodnocení výkonnosti podniku

Společnost v současnosti sleduje klíčové ukazatele dokládající současný přístup k hodnocení výkonnosti podniku. Jedním z hlavních ukazatelů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Dalšími podstatnými ukazateli jsou množství prodaných výrobků, výsledek hospodaření před zdaněním a jednotlivé nákladové skupiny. Společnost považuje za důležité klíčové údaje i dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Přehled vybraných ukazatelů viz Tab. 3.2. Mimo ekonomická kritéria se podnik zabývá také mírou motivace zaměstnanců, mírou inovativnosti a mírou spokojenosti zákazníků.

Tab. 3.2 Přehled vybraných ukazatelů

Vybrané ukazatele	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží (v tis. Kč)	859 443	873 359	908 083
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	596 988	605 823	647 854
Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	39 333	36 042	16 684
Doba obratu zásob (dny)	16	19	17
Doba obratu pohledávek (dny)	68	76	75
Doba obratu závazků (dny)	61	63	61
Počet prodaných výrobků (mil. ks)	22,1	21,4	23,2

Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti

3.2 Analýza jednotlivých perspektiv metody BSC společnosti Ifin, s. r. o.

V kapitole je popsána vize a strategie společnosti. Následně je realizována analýza jednotlivých perspektiv, jakožto perspektivy finanční, perspektivy zákaznické, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu.

Vize společnosti

Na webových stránkách podniku jsou uvedeny dvě vize. Společnost ve svém časopisu uvádí, že Ifin, s. r. o. je společenství lidí, kteří si navzájem důvěřují a pomáhají. Jsou k sobě otevření a mají zájem jeden o druhého. Mají zájem o společný úspěch společnosti a lidé, kteří tam pracují, jsou hrdí na to, že tam mohou pracovat. Klíčovými slovy pro naplnění této vize jsou: důvěra a zodpovědnost, jistota a budoucnost, vzájemný respekt a tvůrčí atmosféra. Druhá vize zní „Vedeme značku IFIN mezi nejlepší polygrafické podniky na světě“.

Strategie společnosti

Strategií společnosti je strategie společenské odpovědnosti, tudíž dlouhodobě snižovat dopad jejího podnikání na životní prostředí, dále pak vyrábět vždy kvalitně a včas, rozšiřovat poskytované služby a zlepšovat procesy, pravidelně se vzdělávat a myslet pozitivně.

3.2.1 Finanční perspektiva

Za účelem zhodnocení finanční perspektivy bude aplikována finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů. Pro výpočty budou použity informace z výkazů zisků a ztrát a z rozvah za období 2016-2018. Výkazy jsou uvedeny v Příloze 2 a 3. Výpočty poměrových ukazatelů jsou obsaženy v Příloze 4.

Ukazatele likvidity. Ukazatele likvidity vystihují schopnost podniku splácet své závazky. Bude vypočtena likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Výsledky ukazatelů likvidity viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	0,05	0,02	0,07
Pohotová likvidita	1,17	1,23	1,29
Běžná likvidita	1,43	1,53	1,57

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet okamžité likvidity byl použit vzorec (2.1). Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,6. Doporučených hodnot nebylo dosaženo v ani jednom ze sledovaných období. Ve všech letech ukazatele dosahují nižších hodnot, než jsou hodnoty doporučené. V roce 2016 dosahuje hodnota okamžité likvidity 0,05, v roce 2017 0,02 a v roce 2018 0,07.

Při výpočtu pohotové likvidity byl použit vzorec (2.2). Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5, což je splněno ve všech třech obdobích, a tudíž je signalizováno předpokládané zlepšení finanční a platební situace.

K vypočtení běžné likvidity byl použit vzorec (2.3). V roce 2016 byla hodnota běžné likvidity 1,43, v následujícím roce se zvýšila na 1,53 a v posledním sledovaném roce se opět zvýšila, a to na 1,57. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. V roce 2016 se hodnota běžné likvidity pohybovala těsně pod hranicí doporučených hodnot, a tudíž společnosti hrozilo mírné riziko platební neschopnosti. V následujících letech se ale hodnoty zvýšily a podnik již nebyl ohrožen platební neschopností.

Ukazatele rentability. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. V časové řadě by měly mít rostoucí tendenci. Bude vypočtena rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS). Výsledky ukazatelů rentability viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4. Ukazatele rentability

Ukazatele	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv	5,52 %	5,22 %	2,15 %
Rentabilita vlastního kapitálu	10,76 %	7,93 %	3,27 %
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	11,89 %	10,49 %	4,26 %
Rentabilita tržeb	3,76 %	2,78 %	1,09 %

Zdroj: Vlastní zpracování

K vypočtení jednotlivých ukazatelů rentability byly použity vzorce (2.4), (2.5), (2.6) a (2.7). Jak již bylo zmíněno, ukazatele rentability by měly mít v časové řadě rostoucí tendenci. V tomhle případě tomu tak není. Každý ukazatel rentability v čase klesá. To je způsobeno tím, že jsou při výpočtu používány hodnoty zisku a ty mají klesající tendenci. Rapidní pokles můžeme vidět hlavně mezi rokem 2017 a 2018. Tento pokles byl způsoben značným poklesem zisku z důvodu zásadního snížení produktivity ve výrobě.

Ukazatele zadluženosti. Ukazatele zadluženosti ukazují, v jakém poměru jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Bude vypočítán ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí. Výsledky ukazatelů zadluženosti viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele	2016	2017	2018
Ukazatel celkové zadluženosti	53,49 %	50,07 %	49,28 %
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	66,56 %	50,25 %	46,09 %
Ukazatel úrokového krytí	9,93	8,12	3,41

Zdroj: Vlastní zpracování

K výpočtu ukazatele celkové zadluženosti byl použit vzorec (2.8). Hodnoty mají klesající tendenci. Nejvyšší hodnota dosahovala 53,49 %, a to v roce 2016. V následujícím roce byla hodnota celkové zadluženosti 50,07 % a v roce 2018 jen 49,28 %. Jelikož hodnoty ve všech třech obdobích dosahují hodnot nižších než 60 %, znamená to pozitivní vývoj pro současné i budoucí věřitele.

Pro výpočet ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu byl použit vzorec (2.9). Doporučená hodnota je maximálně 100 %. Vyšší hodnota, než je hodnota doporučená, by vyjadřovala vyšší věřitelské riziko, jelikož by v případě nutného splacení veškerých dlouhodobých dluhů nebyl dostatek prostředků. V roce 2016 hodnota ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu dosahovala 66,56 %, v roce 2017 50,25 % a v posledním roce 46,09 %, tzn., že zadluženost vlastních zdrojů je v pořádku.

Pro ukazatele úrokového krytí byl použit vzorec (2.10). Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Tento ukazatel má opět klesající tendenci vzhledem ke klesajícímu zisku. Doporučená hodnota je vyšší než 5. Ukazatel dosahuje doporučených hodnot jak v roce 2016, kdy je jeho hodnota 9,93, tak v roce 2017, kdy je jeho hodnota 8,12. V roce 2018 už se ale ukazatel pohybuje pod doporučenou hodnotou, a to z důvodu poklesu zisku.

Ukazatele aktivity. Pomocí ukazatelů aktivity je možné měřit to, jak podnik využívá své vložené zdroje. Následuje výpočet ukazatele obratu aktiv, doby obratu aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Výsledky ukazatelů aktivity viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,33	1,42	1,51
Doba obratu aktiv (dny)	272	254	238
Doba obratu zásob (dny)	16	19	17
Doba obratu pohledávek (dny)	68	76	75
Doba obratu závazků (dny)	61	63	61

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet ukazatele obratu aktiv byl použit vzorec (2.11). Hodnota obratu aktiv vypovídá o tom, kolikrát je možné obnovit celková aktiva z ročních tržeb. Je žádoucí, aby obrat aktiv dosahoval hodnoty minimálně 1. V roce 2016 dosahovala hodnota obratu aktiv 1,33, v následujícím roce vzrostla na 1,42 a v posledním sledovaném roce opět stoupla, a to na hodnotu 1,51. Dochází tedy k efektivnímu využívání majetku.

Ke zjištění doby obratu aktiv byl použit vzorec (2.12). Doba obratu aktiv vyjadřuje čas, za který se majetek podniku přemění na peníze, proto je vyžadován klesající trend. Doba obratu aktiv má klesající tendenci, tudíž nejlepším rokem z hlediska doby obratu aktiv byl rok 2018, a to 238 dní. V roce 2016 byla tato doba 272 dní a v roce 2017 254 dní.

K výpočtu doby obratu zásob byl využit vzorec (2.13). Doba obratu zásob vystihuje počet dní, během kterých jsou aktiva vázána ve formě zásob, tudíž by tato doba měla být co nejkratší. Doba obratu zásob má tendenci kolísat. Nejlepší hodnoty dosahovala v roce 2016, a to 16 dní. V dalším roce se zvýšila na 19 dní a poté opět klesla a dosahovala hodnoty 17 dní.

Pro výpočet doby obratu pohledávek je využit vzorec (2.14). Tento ukazatel vyjadřuje dobu mezi prodejem a získáním peněz, a je vhodné, aby tato doba byla co nejkratší. Doba obratu pohledávek má opět tendenci kolísat, v roce 2016 byla hodnota ukazatele 68 dní. V následujícím roce se zvýšila o 8 dní a dosahovala hodnoty 76 dní. V roce 2018 nastalo jen mírné snížení, a to na 75 dní.

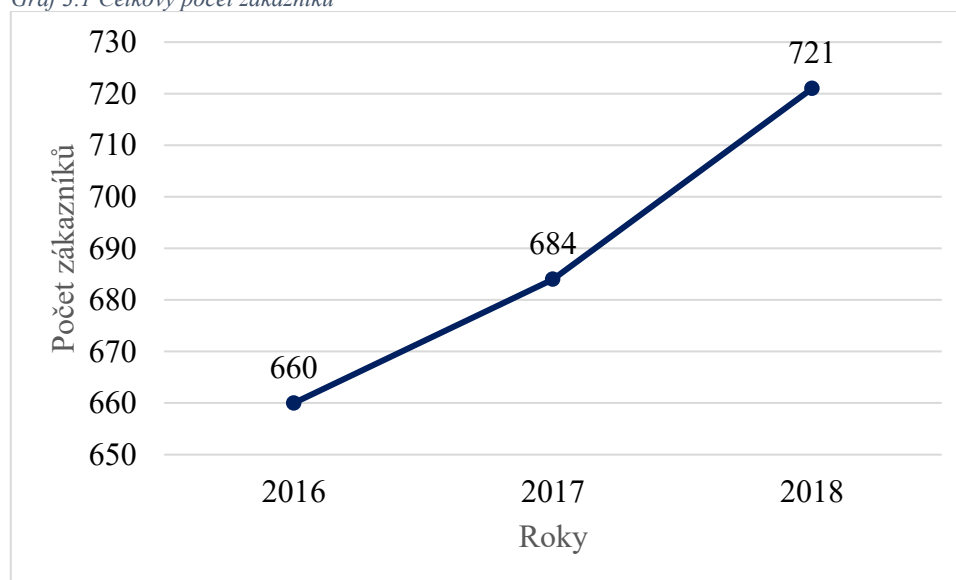
Ke zjištění doby obratu závazků byl použit vzorec (2.15). Doba obratu závazků měří dobu, za jakou jsou v průměru krátkodobé závazky uhrazovány. Čím kratší je doba obratu závazků, tím lepší je situace podniku. Tento ukazatel má tendenci kolísat. Jak lze

vyčíst z tabulky, v roce 2016 ukazatel dosahoval hodnoty 61 dní. V následujícím roce došlo k nepatrnému zvýšení na 63 dní a v roce 2018 ukazatel dosahoval opět hodnoty 61 dní.

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je soustředěna na spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků je pro firmu velice důležitá, jelikož spokojený zákazník se rád vrací a doporučuje služby společnosti dalším potenciálním zákazníkům. Se zákazníky jsou budovány dlouhodobé vztahy založené na důvěře a partnerství. Podnik Ifin, s. r. o. se zaměřuje převážně na export výrobků do zahraničí. Vyváží do 45 zemí světa. Mezi tyto země patří např. Německo, Švýcarsko, Kanada, Spojené státy americké, Slovensko, Ukrajina, Švédsko, Itálie, Francie, Velká Británie, Belgie, Austrálie, Polsko, Dánsko, Finsko, Norsko, Rusko, Řecko, Japonsko a další. Spokojenost zákazníků není vyhodnocována pomocí dotazníkového šetření, nýbrž sledováním a vyhodnocováním nákladů na reklamace vyřízené v daném období. Společnost také sleduje počet zákazníků a strukturu zákazníků, tedy rozdělení na zahraniční a tuzemské subjekty, včetně jejich podílu na tržbách. Celkový počet zákazníků viz Graf 3.1. Struktura zákazníků viz Graf 3.2. Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a zboží za období 2016–2018 viz Graf 3.3.

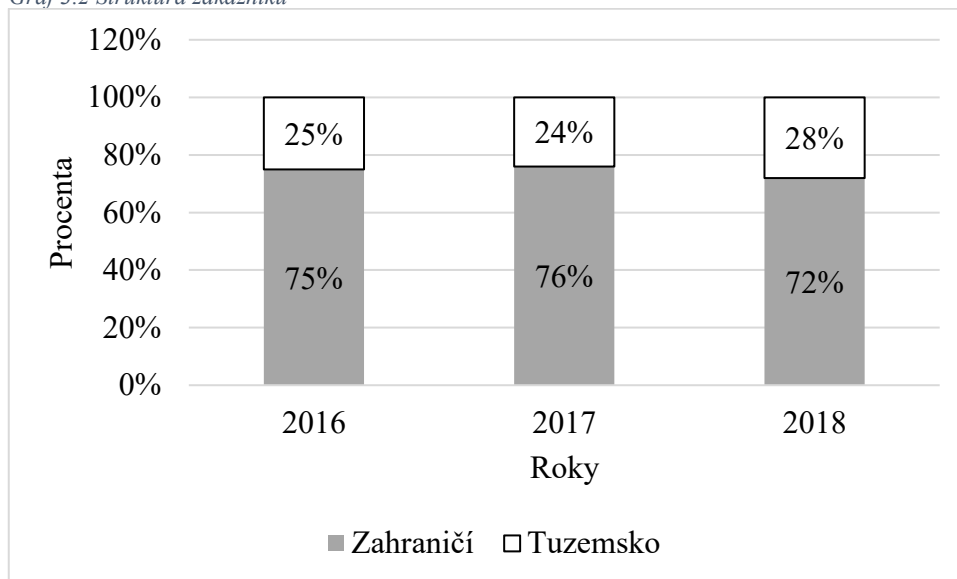
Graf 3.1 Celkový počet zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z grafu, počet zákazníků má rostoucí charakter. V roce 2016 měla firma 660 zákazníků. V následujícím roce jejich počet vzrostl o 24 na hodnotu 684 a v roce 2018 o dalších 37 a nabýval hodnoty 721 zákazníků.

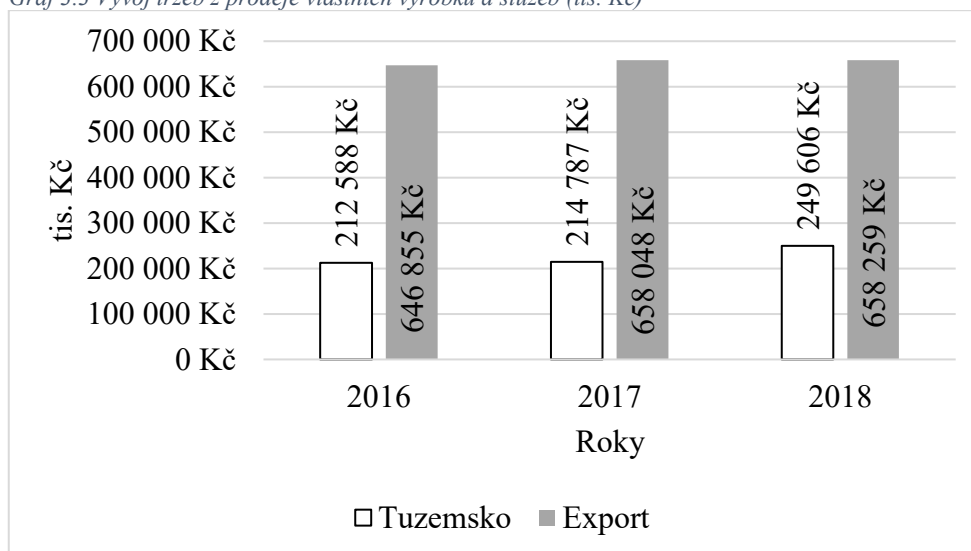
Graf 3.2 Struktura zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že portfolio zákazníků firmy tvoří převážně zahraniční klienti. Firma měla v roce 2016 495 zahraničních klientů a pouhých 165 tuzemských. V roce 2017 počet zahraničních zákazníků vzrostl na 520, kdežto počet tuzemských zákazníků klesl oproti roku 2016 o jednoho klienta na 164. V následujícím roce se naopak snížil počet zahraničních zákazníků o jednoho klienta a dosahoval hodnoty 519, ale počet tuzemských zákazníků vzrostl na 202.

Graf 3.3 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že vývoj tržeb od tuzemských zákazníků i vývoj tržeb od zahraničních zákazníků, mají rostoucí trend. Podnik se zaměřuje především na zahraniční trh. Tržby z prodeje výrobků a služeb v zahraničí tvoří v letech 2016 a 2017 přibližně 75 % celkových tržeb společnosti. V roce 2018 pak necelých 73 %.

Další z ukazatelů, které patří do této perspektivy, je podíl 10 největších odběratelů na tržbách. Pomocí tohoto ukazatele je zjišťováno, do jaké míry je podnik závislý na svých 10 největších odběratelích. Jde tedy o znázornění závislosti a vlivu těchto zákazníků na fungování podniku. Ze všech odběratelů podniku byli vybráni ti, kteří mají podíl na tržbách větší než 1 %. Podíl 10 největších odběratelů na tržbách viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Podíl 10 největších odběratelů na tržbách

Odběratelé	Sledované období		
	2016	2017	2018
Consul	3,1 %	2,3 %	1,9 %
Albame	2,8 %	3,0 %	4,5 %
Slovsk	2,1 %	1,9 %	2,2 %
Kosmos	1,8 %	1,6 %	2,0 %
Summer	1,7 %	1,5 %	1,3 %
Tawebe	1,6 %	1,3 %	-
Hagama	1,3 %	-	-
Slovar	1,2 %	-	-
Studie	1,2 %	1,3 %	-
Facult	1,2 %	-	-
Ballon	-	2,1 %	1,8 %
Bulls	-	1,8 %	1,5 %
Brands	-	1,3 %	-
Drusal	-	-	1,2 %
MF	-	-	1,1 %
Eurom	-	-	1,1 %
Celkem	18 %	18,1 %	18,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že závislost podniku na deseti největších odběratelích je poměrně významná. Podíl 10 největších odběratelů za sledovaná období tvoří v průměru 18,23 %. Svého minima dosáhla hodnota v roce 2016, kdy činila 18 %. Maxima dosáhla hodnota v roce 2018, a to 18,6 %. Při ztrátě jednoho z klíčových odběratelů by existence podniku nebyla zásadně ohrožena, ale v případě ztráty všech klíčových zákazníků, ač je to nepravděpodobné, by již mohla být ohrožena jeho stabilita.

Významným místem, kde podnik získává nové zákazníky, jsou knižní výstavy a veletrhy. Je to jedna z nejdůležitějších forem prezentace produktů a služeb firmy. Mezi tyto patří největší knižní veletrh ve Frankfurtu nad Mohanem, který je navštěvován každoročně, knižní veletrh Lipsko, knižní veletrh v Londýně, knižní veletrh v Paříži nebo veletrh Svět knihy. Zároveň se společnost účastnila výstavy Orbis Pictus v Linzi.

3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů bude definován interní hodnotový řetězec, jehož součástí je inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Počátek tohoto hodnotového řetězce tvoří zjištění potřeby zákazníka, konec pak tvoří uspokojení zákaznických potřeb.

Inovační proces

Ifin, s. r. o. může být považován za inovativní firmu, jelikož se neustále snaží zvyšovat efektivitu výrobního procesu a kvalitu svých výrobků prostřednictvím zavádění novějších technologií. Dále podnik neustále zvětšuje paletu speciálních efektů při zušlechťování tiskovin.

V roce 2016 byl ve stávající klížicí lince vyměněn opotřebovaný trojřez za špičkový trojřez Muller Martini Orbit, díky němuž je možné rychlé přestavování mezi zakázkami a jednodušší zpracování komplikovaných produktů. V tomtéž roce byl pořízen automatický paletovací stroj Solema Pluton, jehož výhodou je ukládání většiny vyrobených produktů přímo na paletu bez zásahu lidské ruky. V oblasti šití byl pořízen nový in-line systém Müllet Martini Connect, díky němuž již není potřeba po snášení komplety knih ukládat na paletu a ty pak znova ukládat do šiček, jelikož to zvládne sám robotický systém. Oblast skládání byla posílena koupí nejvýkonnější skládačky na trhu, a to Heidelberg KH82-6P. Ta umožňuje supinové nakládání archů, čímž zvyšuje efektivitu o 10–40 %. V oblasti laminace byl pořízen hybridní laminovací stroj Ecosystem Aqua Komet umožňující jak termální, tak disperzní laminaci. V rámci stavby nové výrobní haly došlo i k výraznému zlepšení datové bezpečnosti, jelikož byla zřízena druhá serverovna, která umožňuje zrcadlit firemní data na dvou rozdílných místech, což v případě selhání serverové technologie na jednom místě umožní uvést IT systémy do provozu ve velmi krátkém čase a zachovat tak bezproblémový chod společnosti.

V roce 2017 byl pořízen lis hřbetu a celoplošný lis knižního bloku FM 700, díky němuž může být snížena šířka knižního bloku. Pro zvýšení efektivity logistiky byl pořízen nový vysokozdvizný vozík BT Reflex B-série od firmy Toyota. Současně byly nakoupeny 3 ručně vedené paletové vozíky BT, a byl pořízen systém I-Site, který umožňuje sledování využití vozíků, řidičů, monitoring baterií a nárazu. Nejen že systém umožňuje snížení nákladů, ale také zvyšuje bezpečnost. Dále byla instalováno zvlhčování s pokrytím celé

výrobní plochy nové haly C, čímž byly připraveny dokonalé podmínky pro polygrafickou výrobu.

V roce 2018 byla instalována nová balička palet s automatickým páskováním, která umožňuje zvládnout stále rostoucí produkci.

Mezi speciální efekty při zušlechťování tiskovin, kterými je podnik schopen vylepšit své výrobky, patří: reliéfní lak, digitální ořízka bloku, zlatá ořízka fólií, glitrový lak, parciální mikro lak s pískovým efektem, kulaté rohy u pevné vazby, výsek v deskách, termoražba, holografická fólie, zušlechťování laserem a další.

Provozní proces

Obsahem provozního procesu jsou každodenní činnosti spojené s chodem podniku. Provozní proces podniku začíná přijetím objednávky od zákazníka. Následuje objednání potřebného materiálu a výroba. Proces pak končí expedicí a dodáním výrobku zákazníkovi.

Zákazník může vytvořit objednávku prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo poptávkového formuláře na webových stránkách společnosti, kde vyplní potřebné údaje a požadavky. Na základě této objednávky od zákazníka podnik objednává potřebný materiál u dodavatele a zahajuje výrobu, která začíná tiskem, pokračuje knihařským zpracováním a končí expedicí. Jelikož expedice pracuje ve dvou směnném provozu, je podnik schopen expedovat knihy do všech zemí EU téměř okamžitě. Pro zabezpečení vyšší kvality je zboží baleno do několika ochranných vrstev, kterými jsou krabice, papírové lepenky a strečovací fólie. Následuje přeprava, která může být silniční, lodní nebo letecká. Všechna vozidla jsou řízeny dispečersky a všechny přepravy jsou řešeny Just In Time.

Poprodejní servis

Konečnou fází hodnotového řetězce v rámci perspektivy interních podnikových procesů je poprodejní servis. Ten u společnosti Ifin, s. r. o. zahrnuje reklamace, záruční opravy a zpracování plateb.

Reklamace na jakost výrobku musí být uplatněna písemně nejpozději do 20 dnů od termínu předání zakázky. Obchodní oddělení společnosti se k reklamaci vyjádří nejpozději do 10 dnů od uplatnění reklamace. U publikací je sjednána záruční doba na 12

měsíců od předání zakázky. V případě oprávněné reklamace musí společnost dodat objednateli výtisky bez vady, a to ve lhůtě do 60 dnů od uznání reklamace.

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Investice do lidí a systému jsou velice důležité. S rostoucí spokojeností zaměstnanců roste jejich produktivita. Spokojení zaměstnanci jsou loajální vůči firmě. Podle BSC existují tři základní oblasti, které z personalistiky vytvářejí perspektivu učení se a růstu, a to růst schopnosti zaměstnanců, růst schopností využít informační systém a růst významu motivace, angažovanosti a delegování pravomocí.

Zaměstnanci

Společnost Ifin, s. r. o. momentálně zaměstnává 454 zaměstnanců. Jejich průměrný věk je 40,23 let. Věková struktura zaměstnanců viz Tab. 3.8. Průměrná mzda zaměstnanců je 38 632 Kč.

Tab. 3.8 Věková struktura zaměstnanců společnosti Ifin, s. r. o.

Rok	Průměrný věk	<20	21 – 30	31 – 40	41 – 50	>50	THP	Dělníci	Celkem
2016	39,44	9	98	159	120	86	98	374	472
2017	39,70	6	94	183	119	94	102	394	496
2018	40,23	2	78	169	115	90	110	344	454

Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozčlenění zaměstnanců společnosti na dělníky a pracovníky THP, tedy technickohospodářské pracovníky, kteří zabezpečují celkové ekonomické fungování podniku, je vidět mírná nestabilita. Počet pracovníků THP se pohybuje v rozmezí 98 až 110, a je vykazována rostoucí tendence. Počet dělníků má kolísavou tendenci. V roce 2016 zaměstnávala firma 374 dělníků, v roce 2017 počet dělníků vzrostl na 394 a v následujícím roce se výrazně snížil na 344 dělníků. To bylo způsobeno velkou fluktuací zaměstnanců této skupiny z důvodu obsazení nových pracovních pozic v okolních podnicích.

Ifin, s. r. o. má zájem hlavně o pracovníky na provozní úrovni, zejména dělníky ve výrobě, strojníky ve výrobě a tiskaře. Společnost úzce spolupracuje s Albrechtovou střední školou. Pro studenty oboru polygrafie a oboru tiskař zajišťuje odbornou praxi a výcvik, čímž mnoha studentům zajišťuje pracovní místo po vykonání závěrečné zkoušky.

Ifin, s. r. o. zaměstnává zaměstnance na vedoucích pozicích, dále pak strojníky ve výrobě, dělníky ve výrobě, kteří obsluhují tiskařské stroje, tiskaře, pomocníky tiskaře, techniky procesu, odběrače, výstupní kontrolory a další.

Při výběru zaměstnance je pro mnoho zaměstnavatelů rozhodujícím faktorem nejvyšší dosažené vzdělání. Rovněž pro tuto společnost je odbornost zaměstnanců velice důležitá, jelikož hlavně odborníci ve svém oboru se podílejí na vysoké kvalitě poskytovaných výrobků a služeb. Dosažený stupeň vzdělání u zaměstnanců za období 2016 až 2018 viz Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Stupeň vzdělání zaměstnanců

Stupeň vzdělání	2016	2017	2018
Základní vzdělání	38	45	38
Střední odborné vzdělání	176	208	212
Úplné střední odborné vzdělání	170	174	161
Vysokoškolské vzdělání	70	69	61

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3.9, která zobrazuje rozdělení zaměstnanců dle vzdělání za období 2016 až 2018, lze vyčíst, že převážná část zaměstnanců má odborné vzdělání. Nejvyšší počet zaměstnanců má střední odborné vzdělání. Jedná se v průměru o 42 % z celkového počtu zaměstnanců. Další nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním, těch bylo v průměru 35 % z celkového počtu zaměstnanců. Podnik zaměstnává v průměru 14 % pracovníků s vysokoškolským vzděláním a pouhých 9 % pracovníků se vzděláním základním.

Spokojenost zaměstnanců je ve firmě zjišťována pomocí dotazníku, ale z důvodu neposkytnutí jeho výsledků byl sestaven vlastní dotazník, jímž byla zjišťována spokojenost zaměstnanců.

S ohledem na nouzový stav v České republice nebyl dostatečný prostor pro realizaci dotazníkového šetření v rámci podniku, tudíž byl dotazník vytvořen přes internetového poskytovatele tvorby dotazníků Survio. Ten byl následně rozeslán prostřednictvím sociálních sítí ve skupině města, kde podnik sídlí a probíhá tam veškerá výroba, a dále pak ve skupinách okolních měst. Dotazník byl určen jak dělníkům, tak technickohospodářským pracovníkům zaměstnaným v podniku Ifin, s. r. o. Dotazník obsahuje 14 otázek, viz Příloha 5. Doba dotazování byla 14 dní a byl vyplněn 120 respondenty, což je téměř čtvrtina všech zaměstnaných. Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců viz Příloha 6.

Cílem dotazníku bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality. Dále pak byla hodnocena informovanost zaměstnanců o změnách a plánovaných projektech ve společnosti, znalost vize společnosti nebo spokojenost s platovým ohodnocením. Cílem dotazníku bylo rovněž zjistit postoj zaměstnanců k atmosféře na pracovišti a spokojenost

s pracovními vztahy. Následně bylo posuzováno poskytování školení a kurzů, které společnost svým zaměstnancům zprostředkovává. Pro klasifikační potřeby byl zjišťován rovněž věk a pohlaví respondentů.

Jelikož společnost považuje za projev loajality zaměstnanců setrvání v podniku minimálně dva roky, ukázalo se, že zaměstnanci jsou loajální, jelikož tohle splňuje 97,5 % dotazovaných. Za projev loajality zaměstnanců může být považován rovněž fakt, že 76,5 % zaměstnanců by doporučilo práci ve společnosti. V oblasti spokojenosti zaměstnanců 37 % uvedlo, že jsou s prací ve společnosti velmi spokojeni, 48 % pak, že jsou spíše spokojeni. O změnách ve společnosti je informováno 32,5 % zaměstnanců. 42,5 % zaměstnanců pak uvedlo, že jsou spíše informováni. Na otázku, zda jsou zaměstnanci informováni o plánech, projektech a cílech společnosti 31 % uvedlo, že ano, 49 % pak, že spíše ano. Vizi společnosti zná 82 % zaměstnanců. Další položenou otázkou bylo zjištěno, že 32,5 % zaměstnanců je velmi spokojeno se svým platovým ohodnocením, 40 % je spíše spokojeno. Systém odměňování je hodnocen velmi kladně 30 % zaměstnanců, 47 % pak kladně. Podle 21 % zaměstnanců je atmosféra na pracovišti velmi dobrá. 55 % zaměstnanců označilo atmosféru na pracovišti za dobrou. Na další otázku, kterou byla spokojenost s pracovními vztahy se svými kolegy odpovědělo 37 % respondentů, že jsou velmi spokojeni, 44 % je pak spíše spokojeno. 93 % respondentů uvedlo, že jim jsou poskytována různá školení a kurzy, z čehož 30 % respondentů tato školení přijdou přínosná a 40 % přijdou spíše přínosná.

V průzkumu převažovali hlavně muži, kterých se vyplnění dotazníku zúčastnilo 60 %. Dotazník byl vyplňován nejčastěji respondenty ve věku 31 – 40 let, a to 41 %.

Informační systém

Podnik využívá informační systémy, díky kterým jsou informace zaměstnancům snadno k dispozici. Zaměstnanci mají k dispozici informační portál pro zaměstnance, ve kterém mimo docházku mohou sledovat také informace o dovolené či o nákupech na čip, který slouží pro nákup obědů, baget a nápojů. Dále je ve firmě využíván systém elektronického pohybu palet, k němuž zaměstnanci používají mobilní aplikaci, tudíž vždy vědí, kde se daná paleta nachází. Dalším informačním systémem, který zaměstnanci ve firmě využívají, je systém Toyota I-Site, monitorovací systém pro sledování vozíků. Pro tento systém je využíván program I-Site, který slouží vedoucím zaměstnancům pro sledování provozování elektrických vozíků. Společnost pro evidenci zakázek používá

informační systém zvaný SyteLine. V následujícím roce podnik plánuje využití systému WMS pro řízení skladu.

Motivace

Jednatel podniku na webových stránkách uvádí, že Ifin je společenství lidí, kteří si navzájem důvěřují a pomáhají. Jsou k sobě otevření a mají zájem jeden o druhého. Mají zájem o společný úspěch. Ve společnosti jsou vyznávány hodnoty jako slušnost, zodpovědnost, čestnost, aktivita, důvěra, vzájemná úcta a pozitivní myšlení.

V pracovní smlouvě je sepsána pracovní doba zaměstnanců. U zaměstnanců na dělnických pozicích je pracovní doba zkrácená a činí 11,5 hodiny denně. Zaměstnanci pracují v nepřetržitém provozu. Směny např. na pozici strojníka ve výrobě nebo dělníka ve výrobě jsou sestaveny následovně: 1 den ranní, 1 den noční, 2 dny volna. Směny na pozici tiskaře nebo pomocníka tiskaře jsou sestaveny následovně: 2 dny ranní, 2 dny volna, 2 dny noční, 2 dny volna. U technickohospodářských pracovníků je pracovní doba rovněž zkrácená. Technickohospodářští pracovníci mají pracovní dobu pevnou. Ta činí 7,5 hodiny denně, a to od 8.00 do 13.30. Za práci přesčas náleží zaměstnanci 50 % příplatek.

Mimo školení v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení Požární ochrany a vstupního proškolení jsou zaměstnanci vzdělávání v rámci tzv. IFIN Akademie, což je interní vzdělávací centrum, které umožňuje rozvoj dovedností a znalostí každého zaměstnance. IFIN Akademie je tvořena dvěma oblastmi tréninků, a to adaptačním školením a školením odborným. Cílem adaptačního školení je snazší zapojení nových zaměstnanců do pracovních týmů, rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů a sladění se s firemní kulturou. Odborná školení zahrnují tréninky vyplývající z potřeb jednotlivých oddělení. V roce 2018 lektoři proškolili celkem 390 hodin.

Zaměstnancům jsou poskytovány benefity. V oblasti mzdového ohodnocení se jedná o roční odměny a podíl na hospodářském výsledku, kvartální odměny, výkonnostní odměny a bonus za splnění fondu pracovní doby. Co se týká dovolené a péče o zdraví, nabízí společnost dovolenou v délce 22 dní, služby fyzioterapeuta, služby psychologa a psychoterapeuta, dále pak cvičení FyzioFit zdarma, jehož cílem je především prevence a předcházení bolesti pohybového aparátu. V oblasti závodního stravování nabízí společnost příspěvek na závodní stravování a občerstvení a výběr z pěti jídel. Mimo školení v rámci IFIN Akademie nabízí společnost ještě jazykové vzdělávání. Dále podnik

pořádá firemní akce, jako např. Ifinácký den nebo Mikuláš pro děti. V neposlední řadě podnik nabízí příspěvek na penzijní připojištění, zvýhodněné volání, příspěvek na finanční poradenství, příspěvek k narození dítěte nebo odpočinkové koutky.

3.3 Odvození strategických cílů

Při odvozování strategických cílů je nutné vycházet z dlouhodobé strategie a vize podniku. Jak již bylo zmíněno, strategií podniku je dlouhodobě snižovat dopad jeho podnikání na životní prostředí, dále pak vyrábět vždy kvalitně a včas, rozšiřovat poskytované služby a zlepšovat procesy, pravidelně se vzdělávat a myslet pozitivně. Jeho vizí je patřit mezi nejlepší polygrafické podniky na světě. Strategické cíle pro finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů a pro perspektivu učení se a růstu byly konzultovány s konzultantem v podniku a jsou vymezeny v následujících tabulkách.

Obecným cílem u finanční perspektivy je zlepšení finančních výsledků podniku. Jednotlivé strategické cíle viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Strategické cíle finanční perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl
FP1	Růst zisku
FP2	Zvýšení tržeb
FP3	Růst rentability
FP4	Zlepšení likvidity podniku
FP5	Zkrácení doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecným cílem u zákaznické perspektivy je růst spokojenosti zákazníků. Konkrétní strategické cíle viz Tab. 3.11.

Tab. 3.11 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl
ZP1	Zvýšení spokojenosti zákazníků
ZP2	Zvýšení závislosti na 10 největších zákaznících
ZP3	Nárůst počtu zákazníků
ZP4	Udržení stávajících zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecným cílem u perspektivy interních podnikových procesů je rozšiřování a zlepšování poskytovaných výrobků, služeb a procesů. Pro tuto oblast je stanoveno pět strategických cílů, viz Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Označení cíle	Strategický cíl
IP1	Snížení nekvalitní výroby
IP2	Snížení objemu reklamací
IP3	Zvýšení objemu investic
IP4	Zefektivnění obratu zásob
IP5	Snížení nákladů na přepravu

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecným cílem v perspektivě učení se a růstu je stát se vyhledávaným zaměstnavatelem a zajišťovat spokojenost zaměstnanců. Konkretizace jednotlivých strategických cílů viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Označení cíle	Strategický cíl
UP1	Získání mladších zaměstnanců
UP2	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
UP3	Udržení dobrého klimatu v podniku
UP4	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
UP5	Zvýšení produktivity zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Vybudování vztahu příčin a následků

Vztah příčin a následků je zachycen ve strategické mapě. Strategická mapa zobrazuje výše zmíněné strategické cíle uvedené pro každou perspektivu. Dohromady bylo určeno 19 strategických cílů, mezi nimiž jsou graficky znázorněny vazby. Strategická mapa je rozvržena na čtyři části. Ve vrchní části jsou zobrazeny cíle finanční perspektivy, následují cíle zákaznické perspektivy, pod nimi se nachází cíle perspektivy interních podnikových procesů a ve spodní části pak cíle perspektivy učení se a růstu. Vazeb mezi těmito cíli je větší počet než samotných cílů, jelikož jedním cílem je ovlivňováno více jiných cílů najednou. Vazby mezi těmito cíli jsou znázorněny pomocí šipek. Strategická mapa viz Příloha 7. Slovní komentář ke strategické mapě viz Příloha 8.

3.5 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Po určení strategických cílů v rámci každé z perspektiv, přichází na řadu určení jejich měřítek, včetně jejich cílových hodnot, tudíž hodnot, kterých by mělo být ve firmě dosaženo. V první řadě byl proveden výpočet současných hodnot jednotlivých měřítek na základě výročních a interních zpráv společnosti. Poté došlo ke stanovení směru vývoje a stanovení cílové hodnoty měřítek. Pro hodnoty, které nebyly dříve vypočteny, budou uvedeny výpočty, viz Příloha 9. V případě, že společnost neposkytla informace k určení některého z měřítek, objeví se u něj pomlčka. Současné hodnoty se vztahují k roku 2018,

jelikož doposud nebyly zveřejněny aktuálnější informace. Rok 2017 je uváděn z důvodu pochopení stanovení cílových hodnot. Stanovení cílových hodnot proběhlo rovněž po konzultaci s konzultantem podniku. Budoucích cílových hodnot by společnost měla dosáhnout během následujících dvou let. V následujících tabulkách (viz Tab. 3.14 – 3.17) budou vymezeny:

- a) měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu,
- b) měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu,
- c) měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu interních podnikových procesů,
- d) měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu.

Ad a) Měřítko a cílové hodnoty pro finanční perspektivu. Ve finanční perspektivě je zahrnuto celkem pět strategických cílů, k nimž bylo určeno 8 měřítek, viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Výběr měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu

Strateg. cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2018	2017		
FP1	Výsledek hospodaření po zdanění	tis. Kč	9 899	24 258	> zisk o 5,742	30 000
FP2	Nárůst tržeb	tis. Kč	908 083	873 359	> o 34 %	1 200 000
FP3	ROA	%	2,15	5,22	> o 3,5 %	5,65
	ROE	%	3,27	7,93	> o 4,5 %	7,77
	ROCE	%	4,26	10,49	> o 5 %	9,26
	ROS	%	1,09	2,78	> o 2 %	3,09
FP4	Okamžitá likvidita	Hodnota	0,07	0,02	> o 0,33	0,4
FP5	Doba obratu pohledávek	Dny	75	76	< o 10 dní	65

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke splnění strategického cíle růstu zisku bylo navrženo jedno měřítko, a tím je výsledek hospodaření po zdanění. Oproti minulých let je současná hodnota čistého zisku značně nižší, dosahuje hodnoty pouhých 9 899 tis. Kč a je požadováno její zvýšení. Doporučená cílová hodnota je 30 000 tis. Kč. Pro splnění strategického cíle zvýšení tržeb, jejichž současná hodnota je 908 083 tis. Kč, je doporučeno navýšit tržby o 34 % tak, aby dosahovaly cílové hodnoty 1 200 000 tis. Kč. Třetím strategickým cílem je zvýšení rentability. K tomuto cíli byla navržena čtyři měřítka, kterými jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita investovaného kapitálu a rentabilita tržeb. Všechny hodnoty rentability je doporučeno zvýšit, ROA o 3,5 %, ROE o 4,5 %, ROCE o 5 % a ROS o 2 %. Měřítkem dalšího strategického cíle, kterým je zlepšení likvidity

podniku, je hodnota ukazatele okamžité likvidity. Momentální hodnota činí 0,07 a je požadováno zvýšení hodnoty na 0,4. Posledním strategickým cílem je zkrácení doby obratu pohledávek, která momentálně činí 75 dní a měla by být snížena o 10 dní, cílová hodnota tudíž činí 65 dní.

Ad b) Měřítko a cílové hodnoty pro zákaznickou perspektivu. V zákaznické perspektivě byly stanoveny celkem 4 strategické cíle, k nimž bylo určeno pět měřítek, viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 Výběr měřítek a cílových hodnot pro zákaznickou perspektivu

Strateg. cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2018	2017		
ZP1	Podíl reklamací	%	1,01	1,32	< o 0,21	0,8
ZP2	Podíl 10 největších	%	18,6	18,1	> o 1,4 %	20
ZP3	Počet zákazníků	Osoby	721	684	> o 39	760
	Počet zakázek	Ks	9 195	9 033	> o 1,02 %	9 379
ZP4	Objem tržeb významných zákazníků	tis. Kč	168 903	158 078	> o 0,5 %	177 348

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro splnění strategického cíle zvýšení spokojenosti zákazníků bylo vybráno měřítko podíl reklamací na celkových tržbách. Současná hodnota činí 1,01 % a je požadováno, aby se hodnota snížila na 0,8 %. Druhým strategickým cílem je zvýšení závislosti na 10 největších zákaznících. V roce 2018 byla tato hodnota 18,6 %. Z důvodu přílišné diferenciací výrobního programu je navrženo její zvýšení na 20 %. Následujícím strategickým cílem je nárůst počtu zákazníků. Pro tento cíl byla zvolena dvě měřítka. Prvním z měřítek je počet zákazníků, jehož aktuální hodnota činí 721 osob. Je požadováno, aby se počet zákazníků zvýšil o 39 a dosahoval tak cílové hodnoty 760 osob. Druhým měřítkem tohoto cíle je počet zakázek. Ten momentálně činí 9 195 ks. Je žádoucí, aby se počet zakázek zvýšil o 1,02 % a dosahoval tak hodnoty 9 379 ks. Posledním strategickým cílem téhle perspektivy je udržení stávajících zákazníků. Pro tento cíl by měl být měřen objemem tržeb významných zákazníků. Současný objem tržeb významných zákazníků dosahuje hodnoty 168 903 tis. Kč. Je požadováno jeho zvýšení o 0,5 % na hodnotu 177 348 tis. Kč.

Ad c) Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu interních podnikových procesů. Měřítko strategických cílů v perspektivě interních podnikových procesů a jejich hodnoty jsou zaznamenány v následující tabulce, viz Tab. 3.16. Celkem bylo stanoveno pět měřítek.

Tab. 3.16 Výběr měřítek a cílových hodnot pro perspektivu interních podnikových procesů

Strateg. cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2018	2017		
IP1	Zmetkovost	%	-	-	-	-
IP2	Náklady na reklamaci	tis. Kč	9 196	11 539	< o 1 931	7 265
IP3	Náklady na výzkum a vývoj	tis. Kč	0	0	> o 10	10
IP4	Doba obratu zásob	dny	17	19	< o 2	15
IP5	Náklady na přepravu	tis. Kč	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem perspektivy interních podnikových procesů je snížení nekvalitní výroby. Měřítkem pro tento cíl bylo stanovení procento zmetkovosti. Pro stanovení současných a cílových hodnot však bohužel nebyly poskytnuty potřebné údaje. Dalším strategickým cílem je snížení objemu reklamací. Tento cíl by měl být měřen náklady na reklamaci, které v současné době činí 9 196 tis. Kč. Jako cílová hodnota bylo stanoveno 7 265 tis. Kč. Třetím strategickým cílem je zvýšení objemu investic. K tomuto cíli jsou zvoleným měřítkem náklady na výzkum a vývoj. V současné době společnost neinvestuje do výzkumu a vývoje vůbec. Cílem je navýšit investice do výzkumu a vývoje na 10 tis. Kč. Zefektivnění obratu zásob je čtvrtým strategickým cílem této perspektivy. Měřítkem pro tento cíl je doba obratu zásob, která momentálně činí 17 dní. Cílovou hodnotou je 15 dní. Posledním strategickým cílem je snížení nákladů na přepravu. Hodnoty tohoto měřítka rovněž nebyly poskytnuty.

Ad c) Měřítko a cílové hodnoty pro perspektivu učení se a růstu. Perspektiva učení se a růstu obsahuje celkem pět strategických cílů, k nimž bylo určeno osm měřítek. Ty jsou zachyceny v následující tabulce, viz Tab. 3.17.

Tab. 3.17 Výběr měřítek a cílových hodnot pro perspektivu učení se a růstu

Strateg. cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2018	2017		
UP1	Průměrný věk	Roky	40,23	39,70	< o 1 rok	39,23
	Počet zam-ců mladších 20 let	osoba	2	6	> o 10	12
UP2	Dotazníková šetření	%	78	-	> o 3 %	81
	Počet stížností	Ks	-	-	-	-
UP3	Loajalita zaměstnanců	doba setrvání v podniku (roky)	2	2	> o 3	5
	Počet rozdaných lipových listů	Ks	704	844	> o 146	850
UP4	Počet hodin školení	hodiny	390	335	> o 30	420
UP5	Zisk na zaměstnance	tis. Kč	21,8	48,9	> o 44,2	66

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro strategický cíl získání mladších zaměstnanců byly vybrány dvě měřítka, a to průměrný věk a počet zaměstnanců mladších 20 let. Průměrný věk zaměstnanců je v současné době 40,23 let. Tato hodnota by se měla snížit o 1 rok. Momentálně pracují ve firmě 2 lidé mladší 20 let. Cílem je toto číslo navýšit na 12 zaměstnanců. Druhým strategickým cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, u kterého byly zvoleny dvě měřítka. Prvním z nich jsou dotazníková šetření, z nichž bylo zjištěno, že 78 % zaměstnanců je spokojeno s prací ve společnosti. Cílem je spokojené zaměstnance zvýšit na 81 %. Druhým z nich je počet stížností. Hodnoty tohoto měřítka bohužel nebyly poskytnuty k dispozici. Třetím strategickým cílem je udržení dobrého klimatu v podniku. Pro tento strategický cíl byly stanoveny rovněž dvě měřítka. Prvním z nich je loajalita zaměstnanců. Proto, aby byl zaměstnanec považován za loajálního, musí setrvat v podniku dva roky. Cílem je zvýšit setrvání zaměstnance v podniku na 5 let. Druhým měřítkem je počet rozdaných tzv. lipových listů. Lipové listy jsou jedním z nástrojů poděkování jednoho zaměstnance druhému. Současná hodnota činí 704 rozdaných lipových listů. Cílem je jejich počet zvýšit na 850. Následujícím strategickým cílem je zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Tento cíl by měl být měřen počtem hodin školení, které činí 390 hodin. Je požadováno, aby se počet hodin školení zvýšil na 420 hodin. Posledním strategickým cílem je zvýšení produktivity zaměstnanců, která by měla být měřena

ziskem na zaměstnance. Současná hodnota zisku na zaměstnance je 21,8 tis. Kč. Cílová hodnota pak činí 66 tis. Kč zisku na zaměstnance.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole budou na základě realizovaných analýz shrnuty výsledky. Poté následuje vymezení návrhů a doporučení souvisejících s implementací metody Balanced Scorecard v podniku. Součástí návrhů a doporučení bude stanovení strategických akcí, vymezení odpovědnosti za realizaci strategických cílů a stanovení frekvence měření vybranými měřítky. Závěrem bude navržen vlastní model implementace metody BSC ve společnosti Ifin, s. r. o.

4.1 Shrnutí

Implementace metody Balanced Scorecard byla navržena pro podnik Ifin, s. r. o. Jedná se o jednoho z největších výrobců knih ve střední Evropě. Na začátku praktické části byla provedena charakteristika podniku včetně současného přístupu k hodnocení výkonnosti podniku. Poté byla realizována analýza finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu.

Finanční situace podniku byla posouzena prostřednictvím výpočtů poměrových ukazatelů za období 2016 až 2018. Jednalo se o ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. K výpočtům jednotlivých ukazatelů sloužily účetní výkazy společnosti. Hodnoty ukazatelů likvidity byly poměrně příznivé, jen okamžitá likvidita nedosahovala požadovaných hodnot. Naproti tomu ukazatele rentability neměly příznivý vývoj. Hodnoty v čase klesaly. Nejrapidnější pokles nastal mezi rokem 2017 a 2018, což bylo způsobeno značným poklesem zisku z důvodu zásadního snížení produktivity ve výrobě. Ukazatele zadluženosti se nachází v doporučených mezích, mimo hodnotu ukazatele úrokového krytí v roce 2018. Ukazatelé aktivity v roce 2018 mají ve srovnání s rokem 2017 příznivý vývoj. Ve srovnání s rokem 2016 však ukazatel doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků dosahuje horších hodnot.

V zákaznické perspektivě byl uveden počet zákazníků včetně jejich rozdělení na zahraniční a tuzemské. Následně byl graficky znázorněn poměr tržeb v zahraničí a v tuzemsku a poté byl vymezen podíl 10 největších odběratelů na tržbách a jejich vliv na fungování společnosti. Hodnocení spokojenosti zákazníků je realizováno na základě sledování a vyhodnocování nákladů na reklamace vyřízené v daném období. Ty mají klesající tendenci. Rovněž byla vyjmenována místa, kde společnost přichází k novým zákazníkům.

Perspektiva interních podnikových procesů je rozdělena na tři části, jimiž jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. V rámci inovačního procesu byly uvedeny realizované inovace, jako např. pořízení automatického paletovacího stroje Solema Pluton, jehož výhodou je ukládání většiny vyrobených produktů přímo na paletu bez zásahu lidské ruky, nebo výrazné zlepšení v datové bezpečnosti zřízením druhé serverovny, která umožňuje zrcadlit firemní data na dvou rozdílných místech, což v případě selhání serverové technologie na jednom místě umožní uvést IT systémy do provozu ve velmi krátkém čase a zachovat tak bezproblémový chod společnosti. V rámci provozního procesu byl popsán proces od přijetí objednávky od zákazníka až po dodání zákazníkovi. Poprodejní servis je zaměřen na reklamace.

Perspektiva učení se a růstu byla rozdělena na 3 části, a to na zaměstnance, informační systém a motivaci. Na začátku byla uvedena věková struktura zaměstnanců a struktura jejich vzdělání. Následně byl vytvořen dotazník spokojenosti zaměstnanců, který vyplnilo 120 respondentů. Po vyhodnocení dotazníku byli zaměstnanci posouzeni jako loajální a spokojení s firmou jakožto se zaměstnavatelem. V rámci informačního systému byly popsány informační systémy, se kterými se zaměstnanci mohou ve firmě setkat. V rámci motivace pak byly vyjmenovány jednotlivé benefity.

Po provedení analýzy jednotlivých perspektiv byly vymezeny strategické cíle, a to na základě zjištěných výsledků a konzultací s konzultantem ve společnosti. Poté byla vytvořena strategická mapa, v níž jsou zachyceny vazby příčin a následků mezi jednotlivými cíli. Pro každý strategický cíl v jednotlivých perspektivách byla určena měřítka, u kterých byly uvedeny hodnoty současné za rok 2018 a hodnoty minulé za rok 2017. Hodnoty za rok 2017 jsou uváděny pro pochopení určených cílových hodnot, jelikož rok 2018 z určitých důvodů nebyl pro firmu příznivý a je rozdílný od standardní výkonnosti firmy. Za současnou hodnotu jsou považovány hodnoty z roku 2018, jelikož aktuálnější informace ještě nejsou veřejně k dispozici. Pro současné hodnoty byl vytyčen směr vývoje a následně byla vypočtena cílová hodnota.

4.2 Návrhy a doporučení

Pro společnost Ifin, s. r. o. jsou vymezeny návrhy a doporučení, které by měly přispět k implementaci metody BSC v podniku. V první řadě budou stanoveny strategické akce, následně budou uvedeny návrhy týkající se zavedení metody BSC. Na

závěr bude navržený model implementace metody BSC, který bude poskytnut podniku Ifin, s. r. o.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Pro úspěšné zrealizování metody BSC v podniku jsou klíčové strategické akce. Pomocí strategických akcí bývá dosahováno strategických cílů. Je vhodnější vymezit více strategických akcí a následně zvolit ty nejpodstatnější.

Strategické akce pro finanční perspektivu viz Tab. 4.1. Konkrétní návrhy pro realizaci strategických akcí viz Příloha 10.

Tab. 4.1 Strategické akce pro finanční perspektivu

Strategické cíle	Strategické akce
Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování kvalitních služeb. • Snižování nákladů společnosti. • Udržení stávajících a získávání nových zákazníků.
Zvýšení tržeb	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování kvalitních služeb. • Získávání nových zákazníků. • Expanze na další zahraniční trhy.
Růst rentability	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování zisku.
Zlepšení likvidity podniku	<ul style="list-style-type: none"> • Placení menších dodávek v hotovosti. • Zkrácení doby obratu pohledávek.
Zkrácení doby obratu pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> • Využití služeb faktoringové společnosti. • Při nedodržení termínu platby stanovit sankce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické akce pro zákaznickou perspektivu viz Tab. 4.2. Aktivitu související s realizací strategických akcí viz Příloha 10.

Tab. 4.2 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Strategické cíle	Strategické akce
Zvýšení spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Provádět pravidelná dotazníková šetření. • Zkrácení doby pro vyřízení reklamace. • Zvyšování kvality poskytovaných služeb. • Zvýšení nabídky služeb.
Zvýšení závislosti na 10 největších zákaznících	<ul style="list-style-type: none"> • Uzavírání dlouhodobých smluv, např. se školami.
Nárůst počtu zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení činnosti marketingového oddělení. • Expanze na další zahraniční trhy.
Udržení stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování množstevních slev. • Sleva na x-tou objednávku.

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické akce pro perspektivu interních podnikových procesů viz Tab. 4.3. Činnosti, které souvisejí se strategickými akcemi jsou podrobněji rozebrány viz Příloha 10.

Tab. 4.3. *Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů*

Strategické cíle	Strategické akce
Snížení nekvalitní výroby	<ul style="list-style-type: none"> • Využití principu poka yoke. • Pravidelné seřizování strojů. • Častější kontrola.
Snížení objemu reklamací	<ul style="list-style-type: none"> • Využití principu poka yoke. • Pravidelné seřizování strojů. • Častější kontrola.
Zvýšení objemu investic	<ul style="list-style-type: none"> • Nákup nových strojů. • Zvýšení investic do výzkumu a vývoje.
Zefektivnění obratu zásob	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivnější řízení logistiky. • Efektivnější řízení výroby. • Vznik konsignačního skladu.
Snížení nákladů na přepravu	<ul style="list-style-type: none"> • Využití služeb levnější letecké společnosti. • Uzavření dlouhodobých smluv s vybranými čerpacími stanicemi. • Využití služeb levnější přepravní společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu viz Tab. 4.4. Konkrétní návrhy pro realizaci strategických akcí viz Příloha 10.

Tab. 4.4 *Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu*

Strategické cíle	Strategické akce
Získání mladších zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Větší spolupráce se středními školami. • Zavedení náborového příspěvku. • Propagace společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení Sick days. • Zvýšení počtu dní dovolené. • Zavedení stravenek. • Zavedení příspěvku na dopravu. • Zvýšení finančního ohodnocení.
Udržení dobrého klimatu v podniku	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání více firemních večírků. • Zvýšení informovanosti zaměstnanců.
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu hodin školení. • Široká škála kurzů.
Zvýšení produktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost získání ocenění zaměstnance roku. • Zvýšení motivace. • Ztotožnění se se strategickými cíli firmy.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Implementace metody BSC ve společnosti lfin, s. r. o.

Pro implementaci metody BSC ve společnosti je doporučován tzv. přístup roll-out, tedy přístup od shora dolů, což znamená, že by implementace probíhala od vedení podniku až po samotné zaměstnance. V první řadě je důležité důkladně proškolit zaměstnance, kteří budou do projektu zapojeni, jelikož je nutná jejich znalost pojmu Balanced Scorecard. Všichni účastníci projektu musí vědět, jaké je využití metody, jaké jsou její kroky, přínosy a rizika. Implementace bude probíhat od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, až po jednotlivé operátory výroby.

K provedení úspěšné realizace metody BSC v podniku je zapotřebí určit osoby, které ponesou odpovědnost za strategické cíle a také za frekvenci měření. Zodpovědné osoby jsou přidělovány na základě organizační struktury společnosti, viz Příloha č. 1. Frekvence měření je určena po konzultaci s konzultantem podniku. Zodpovědná osoba, měřítko a frekvence měření jednotlivých cílů pro jednotlivé perspektivy, viz Tab. 4.5-4.8.

Pro všechny cíle finanční perspektivy je zodpovědnou osobou ředitel ekonomiky. Pro výsledek hospodaření po zdanění a nárůst tržeb je stanovena roční frekvence měření. Ostatní měřítko je doporučeno sledovat měsíčně, viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Stanovení odpovědnosti a frekvence měření ve finanční perspektivě

Strateg. cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
FP1	Výsledek hospodaření po zdanění	Ekonomický ředitel	Ročně
FP2	Nárůst tržeb	Ekonomický ředitel	Ročně
FP3	ROA	Ekonomický ředitel	Měsíčně
	ROE	Ekonomický ředitel	Měsíčně
	ROCE	Ekonomický ředitel	Měsíčně
	ROS	Ekonomický ředitel	Měsíčně
FP4	Okamžitá likvidita	Ekonomický ředitel	Měsíčně
FP5	Doba obratu pohledávek	Ekonomický ředitel	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovědnou osobou u prvních tří strategických cílů zákaznické perspektivy je obchodní ředitel, u posledního strategického cíle pak ekonomický ředitel. K měřítkům byly stanoveny frekvence jejich měření, viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Stanovení odpovědnosti a frekvence měření v zákaznické perspektivě

Strateg. cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
ZP1	Podíl reklamací	Obchodní ředitel	Čtvrtletně
ZP2	Podíl 10 největších	Obchodní ředitel	Ročně
ZP3	Počet zákazníků	Obchodní ředitel	Měsíčně
	Počet zakázek	Obchodní ředitel	Měsíčně
ZP4	Objem tržeb významných zákazníků	Ekonomický ředitel	Ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interních podnikových procesů byly určeny tři zodpovědné osoby, a to výrobní ředitel, obchodní ředitel a ekonomický ředitel. K jednotlivým měřítkům byly stanoveny frekvence jejich měření, viz Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Stanovení odpovědnosti a frekvence měření v perspektivě interních podnikových procesů

Strateg. cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
IP1	Zmetkovost	Výrobní ředitel	Měsíčně
IP2	Náklady na reklamaci	Obchodní ředitel	Čtvrtletně
IP3	Náklady na výzkum a vývoj	Výrobní ředitel	Ročně
IP4	Doba obratu zásob	Výrobní ředitel	Měsíčně
IP5	Náklady na přepravu	Ekonomický ředitel	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

Za plnění strategických cílů, které jsou určeny v perspektivě učení se a růstu, je zodpovědnou osobou jednatel společnosti. Frekvence měření jednotlivých měřítek je rozmanitá, viz Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Stanovení odpovědnosti a frekvence měření v perspektivě učení se a růstu

Strateg. cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
UP1	Průměrný věk	Jednatel společnosti	Ročně
	Počet zam-ců mladších 20 let	Jednatel společnosti	Čtvrtletně
UP2	Dotazníková šetření	Jednatel společnosti	Čtvrtletně
	Počet stížností	Jednatel společnosti	Měsíčně
UP3	Loajalita zaměstnanců	Jednatel společnosti	Ročně
	Počet rozdaných lipových listů	Jednatel společnosti	Měsíčně
UP4	Počet hodin školení	Jednatel společnosti	Měsíčně
UP5	Zisk na zaměstnance	Jednatel společnosti	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavádění metody BSC v podniku je poměrně nákladné a časově náročné. Pro školení příslušných zaměstnanců v oblasti zavedení metody BSC v podniku je dobré využít služeb externích firem. Mezi tyto firmy patří např. firma FBE Praha, s. r. o., VOX,

a. s., nebo KCM Consulting. Ceny za školení nejsou pevné, záleží na termínu školení, jeho místě a obsahu.

Doporučená doba procesu implementace metody BSC je cca 16 týdnů. Jednou z možností, jak zaměstnance zasvětit do správného fungování procesu, je pořádání workshopů, které by sloužily k seznámení zaměstnanců s metodou BSC. V rámci workshopů by měli mít zaměstnanci prostor k vytváření vlastních názorů a měly by jim být zodpovězeny veškeré otázky. Pro úspěšné zavedení BSC v podniku je vhodné mít určitý počítačový software, který slouží ke sledování a hodnocení cílů, tvorbě strategických map a k hledání vazeb mezi ukazateli. Výhodou je jeho uspořádaný přehled výsledků včetně grafů a upozornění na překročení hodnot.

4.2.3 Návrh modelu metody Balanced Scorecard

Model pro implementaci metody Balanced Scorecard v podniku byl navržen proto, že metoda v podniku ještě není zavedena. Model metody Balanced Scorecard byl vypracován v třicetidenní bezplatné verzi programu BSC Designer, viz příloha 11. V případě zájmu firmy by měsíční náklady na plnohodnotný program BSC Designer činily 8 100 Kč. Pomocí modelu je společnosti umožněno hodnocení finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. V programu je možné hodnocení výkonnosti, tvorba strategických map, grafů, nebo upozornění při překročení hodnot jednotlivých měřítek. Data je možné importovat z Excelu.

5 Závěr

V současné době jsou stále více využívány komplexní metody hodnocení výkonnosti, které mimo finanční ukazatele zahrnují také nefinanční stránku podniku. Jednou z komplexních metod měření výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard, která umožňuje převádět strategii podniku do konkrétních akcí a měřitelných cílů. Podnik je jednotně a vyváženě posuzován ze čtyř perspektiv, přičemž jsou respektovány finanční ukazatele a zároveň jsou zohledňována nehmotná aktiva podniku.

Cílem diplomové práce bylo zformování návrhu implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku, který se zabývá polygrafickou činností.

V teoretické části byla vymezena výkonnost podniku a přístupy k jejímu měření. Rovněž byla popsána metoda Balanced Scorecard a její perspektivy, včetně jejich přínosů, omezení a bariér. Následně byly vymezeny přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard dle Kaplana a Nortona (2007), dle Vysušila (2004) a dle Parmentera (2015). Poté byly popsány postupové kroky implementace metody BSC v podniku.

V praktické části byly aplikovány vlastní postupové kroky metody BSC. Nejdříve byl charakterizován podnik, jeho předmět podnikání, historie a stávající způsob hodnocení výkonnosti podniku. Následně byla provedena analýza finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. V zákaznické perspektivě byla provedena analýza vývoje počtu zákazníků včetně jejich rozdělení na zahraniční a tuzemské, dále pak analýza vývoje jejich tržeb. Následně bylo uvedeno 10 největších odběratelů a jejich procentní podíly na tržbách. Vybráni byli ti odběratelé, kteří měli podíl na tržbách více než 1 %. Byla zhodnocena stabilita podniku při možné ztrátě jednoho klíčového odběratele anebo všech klíčových odběratelů. Pro zhodnocení perspektivy interních podnikových procesů byl popsán inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Pro zhodnocení perspektivy učení se a růstu bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření. Následovalo stanovení strategických cílů a sestavení strategické mapy. Ke strategickým cílům byla vybrána měřítko, byly stanoveny jejich současné hodnoty, směr vývoje a cílové hodnoty. K dosažení cílů byly stanoveny strategické akce. Rovněž byly popsány návrhy a doporučení pro zavedení metody BSC v podniku. V návrhu byl doporučen tzv. roll-out přístup, tzn. že by implementace probíhala od vedení podniku až po samotné

zaměstnance. Pro plnění strategických cílů byly určeny zodpovědné osoby. Na závěr byl vypracován model metody BSC v programu BSC Designer.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

1. FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
2. FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
3. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
4. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
5. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, b2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
6. KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉSOVÁ. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.
7. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
8. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
9. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
10. PARMENTER, David. *Key performance indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3. vyd. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2015. ISBN 978-1-118-92510-2.
11. PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
12. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

15. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

16. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 978-80-7259-005-7.

17. WAGNER, Petr. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Podnikové zdroje

18. Interní materiály společnosti

19. Výroční zpráva za rok 2016

20. Výroční zpráva za rok 2017

21. Výroční zpráva za rok 2018

Elektronické dokumenty a ostatní

22. BSC DESIGNER. *Balanced Scorecard or Strategy Planning Software*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://bscdesigner.com/>

23. ČSÚ: *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

24. EDUCITY. *Balanced Scorecard – Přenášení strategie do procesů a měření stavu organizace*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy-na-miru/manazerske-kurzy-id-35/balanced-scorecard-prenaseni-strategie-do-procesu-a-mereni-s-id-369058>

25. FAKTORING České spořitelny. *Factoring*. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/faq>

26. KCM Consulting. *Balanced scorecard*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx

27. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: *Panorama zpracovatelského průmyslu*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelskyprumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/>

28. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR: *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
29. MOJEBILLBOARDY. *Billboardy*. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/uvod?scroll-to=jak-to-funguje>
31. SOFTMEDIA. *Cena správy webových stránek*. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://softmedia.cz/wordpress/cena-spravy-webovych-stranek/>
30. ŠKOLENÍ VOZÍKŮ. *Ceník kurzu*. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://skolenivoziku.cz/5-cenik>
32. VOX: *Kurzy a semináře*. [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/kurzy-seminare/>

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CFM	Certifikace hospodaření s uhlíkovou stopou
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DCF	Diskontované cash flow
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FSC	Forest Stewardship Council (lesní certifikace)
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledku
MVA	Hodnota přidaná trhem
PI	Ukazatele výkonnosti
RI	Ukazatele výsledku
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Návratnost investic
ROS	Rentabilita tržeb
SBU	Strategická obchodní jednotka
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2020


Šárka Brijová

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti

Příloha 2 Rozvaha společnosti za období 2016-2018

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti za období 2016-2018

Příloha 4 Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha 5 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha 6 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců

Příloha 7 Strategická mapa

Příloha 8 Slovní komentář ke strategické mapě

Příloha 9 Doplňující výpočty

Příloha 10 Návrhy pro realizaci strategických akcí

Příloha 11 Návrh modelu metody BSC v BSC Designer